
U d'/of OTTAWA
39003004622626



Librairie de l'Enseignement technique
3, rue Thénard, Paris (V^e)

LES PROBLÈMES DE L'APRÈS-GUERRE

COMMANDANT HOURST
Chef d'Escadron d'Artillerie territoriale
Ancien Directeur commercial de la Société Michelin et Cie

LE PROBLÈME COMMERCIAL
dans l'Industrie

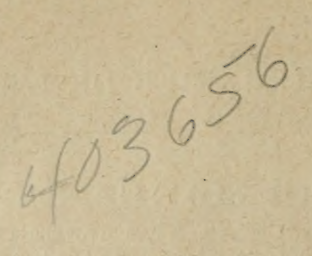
Organisation rationnelle du commerce industriel

Deuxième édition

Prix : 2 francs

1919





OUVRAGES DU MÊME AUTEUR

En vente à la Librairie de l'Enseignement technique

La Taylorisation et son application aux conditions industrielles de l'après-guerre.

1 volume typographié de 60 pages. — Prix : **1 fr. 50.**

Cours de Commerce Industriel.

2 vol. de 384 et 324 pages en autographie. — Prix : **20 francs.**

LE PROBLÈME COMMERCIAL DANS L'INDUSTRIE

Organisation rationnelle du Commerce industriel

PRÉLIMINAIRES

Dans une précédente étude (1) nous avons signalé la situation dangereuse où se trouvera placée l'Industrie après la guerre du fait du manque de main-d'œuvre ouvrière, et tenté d'exposer par quelles mesures on pourrait y rémédier. Nous avons montré qu'en appliquant aux méthodes de travail de l'ouvrier, de l'atelier, de l'usine, les principes posés par Taylor, adaptés toutefois aux conditions économiques, sociales et humaines des temps qui suivront la paix, il n'était pas déraisonnable d'espérer qu'une augmentation de la production individuelle obtenue sans surmenage arriverait à compenser le déficit des bras, sans qu'il soit nécessaire de demander à l'ouvrier un effort supérieur à ses possibilités, et sans favoriser non plus notre envahissement par une main-d'œuvre étrangère dont le moindre défaut serait l'exportation de capitaux dont nous aurons plutôt disette.

Mais ce n'est là qu'une des faces du problème général de la reconstitution des forces économiques de notre pays.

---

(1) Le problème de la Main-d'Œuvre. La Taylorisation et son application aux conditions de l'après-guerre.

Parmi les nombreuses questions qui restent à résoudre, l'une des moins importantes n'est pas le *problème commercial.*

Que nous servirait, en effet, de réussir à fabriquer autant qu'avant la Guerre, plus peut-être, si l'écoulement des produits de cette fabrication n'était pas assuré tant à l'intérieur qu'au dehors?...

A l'intérieur, chacun sait que dans les quinze dernières années qui ont précédé le grand conflit, la marchandise étrangère, allemande surtout, concurrençait chaque jour davantage notre fabrication nationale au point que certaines industries étaient en voie de disparaître.

A l'Étranger notre commerce d'exportation s'éteignait graduellement devant l'énorme poussée germanique, et cependant ce commerce est nécessaire à toute nation qui veut conserver à son change un équilibre indispensable pour ne pas payer à des taux exagérés les matières premières ou les objets qu'elle est forcée de faire venir du dehors.

Nous n'ignorons pas qu'il est de coutume facile d'incriminer les lois, l'état social, les consuls, le traité de Francfort, etc..., pour expliquer notre infériorité, et de supposer — ce qui n'entraîne ni travail, ni peine — que la revision de tout ceci, après la Guerre suffira pour inaugurer une ère de prospérité automatique.

Loin de nous la pensée qu'il n'y ait rien à changer de ce côté et que toutes les mesures d'État logiques et *méthodiques* qui pourront être prises, jointes à la publicité indéniable que constitue la Victoire, ne soient de sérieux éléments du succès futur.

Mais nous croyons fermement cependant qu'à elles seules elles ne sauraient en constituer une cause réellement déterminante, et que la condition essentielle de la réussite est de rechercher nos propres fautes passées dans le domaine commercial, d'examiner pour quelles raisons les étrangers arrivaient à nous dominer, de nous instruire par cette étude et, nous gardant toutefois d'une copie servile, qui ne convient ni à notre tempérament ni même à notre façon de produire, de discerner comment nous pouvons d'abord nous affranchir en France de l'emploi des produits étrangers, puis de quelle manière nous devons tenter, à notre tour, de prendre place sur le marché mondial.

*
* *

La difficulté ne sera cependant point pour cela entièrement résolue. Si, en effet, nous avons eu à considérer en même temps que le déficit sur la main-d'œuvre les moyens à utiliser pour y porter remède, la situation se montrera tout aussi délicate quand nous examinerons le travail des employés.

Ceux-ci n'auront pas été moins éprouvés par la guerre que les ouvriers; peut-être même le manque d'hommes sera-t-il encore plus fort, car beaucoup de travailleurs manuels ont été protégés contre la mort ou l'inaptitude du fait qu'on a eu besoin de leurs bras dans les usines.

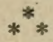
Or, un bon travail commercial ne se fait pas sans le nombre suffisant d'exécutants de valeur convenable; c'est même, à vouloir traiter les questions commerciales sans employer le personnel nécessaire qu'il faut attribuer en grande partie nos insuccès passés.

Nous nous retrouverons donc en présence d'un problème analogue à celui envisagé pour la main-d'œuvre : personnel déficitaire, prix de la vie augmenté rendant nécessaires de plus forts salaires, rupture d'équilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail intellectuel, nécessité pour l'employeur de tirer beaucoup de rendement individuel de l'employé, possibilité pour ce dernier d'imposer sa volonté du fait que son travail sera plus rare. Il peut y avoir là une source de conflits déplorables si chacun ne met pas toute sa bonne volonté et toute *son équité* à s'employer à la recherche d'une solution à laquelle toutefois on ne saurait prétendre parvenir si le *travail productif* n'est pas largement et justement rémunéré.

Heureusement, et nous espérons le prouver, plus encore que celui de l'ouvrier le travail de l'employé est mal utilisé avec les méthodes actuelles. Il y a dans les bureaux encore plus que dans les ateliers beaucoup de besognes inutiles ou mal réparties, de travaux longs et pénibles parce que mal compris, de bonnes volontés découragées parce que mal récompensées.

C'est en analysant par fraction séparée chacun des éléments de son commerce, de son industrie, de son entreprise, qu'un patron, un directeur, un chef de service arrivera à faire rendre bien plus de production à un même personnel, sans cependant le surmener

par des heures de présence trop nombreuses. Nous nous efforcerons de démontrer que le problème n'a rien d'insoluble.



Nous diviserons notre travail en deux parties distinctes, encore que concourant l'une et l'autre au même résultat.

Dans la première, nous passerons en revue les points principaux de l'organisation méthodique d'un Commerce industriel, c'est-à-dire d'une entreprise où un fabricant vend lui-même ses produits et s'efforce de les vendre dans les meilleures conditions possibles. Nous indiquerons les procédés que nous croyons les plus favorables à l'extension des ventes, à la réalisation de bénéfices suffisants, à la création d'une bonne réputation de la marque assurant la fidélité de la clientèle et sa progression.

Dans la seconde, nous exposerons, devant le déficit à prévoir des employés nécessaires si on ne transformait pas les méthodes de travail, les moyens que nous croyons valables pour augmenter leur production sans les surmener et en leur permettant d'atteindre à des salaires de nature à leur assurer le bien-être.



Avant d'aborder ces deux points, il nous paraît indispensable de faire remarquer que le développement de l'Industrie sans un développement parallèle de l'action commerciale est un leurre.

Que sert de produire et même de bien produire si on n'a pas le placement de ses produits?...

Que sert de produire et de bien produire si on ne se fait pas connaître?...

Que sert de produire et de bien produire si on fabrique à des prix trop élevés? ..

Que sert, enfin, de produire et de bien produire si des délais de livraison exagérés et pas observés, des erreurs d'envois et de comptabilité, l'incommodité des conditions de commande ou de paiement, la difficulté des relations rendent le client rebelle, mécontent et dégoûté?...

A quoi sert aussi de fabriquer si on ne connaît ni la nature

exacte de l'article que la clientèle réclame, ni la quantité de chaque article qu'elle peut absorber?...

***

Une dernière observation pour terminer :

Comme nous l'avons déjà fait observer à propos de la Taylorisation, on ne saurait trouver dans cette courte étude autre chose que des principes, des règles et des méthodes d'ordre général dont l'appropriation à des cas d'espèce doit être faite sur place en correspondance avec les éléments particuliers à chacun d'eux.

Il appartiendra à chaque industriel, patron, directeur, chef de service, de faire cette accommodation.

Toutefois le temps passe et le moment est venu pour chacun d'envisager *sans délai* et d'étudier les solutions qui conviennent à chaque problème dont la responsabilité lui incombe et de dresser le plan méthodique de l'organisation à laquelle il compte demander le succès futur de son Industrie.

PREMIÈRE PARTIE

Les questions commerciales

CHAPITRE PREMIER

POSITION DU PROBLÈME

Un fait est hors de doute : Notre insuffisance passée.

A cet égard, le consentement est général; bien que les avis sur les causes en soient variables, on peut dire que personne ne nie plus, ce qui serait d'ailleurs se refuser à l'évidence des chiffres, notre exclusion progressive depuis dix ans des marchés que nous tenions autrefois, ni l'augmentation constante de l'importation chez nous des articles étrangers.

Laissons à chacun son opinion sur les raisons d'ordre extérieur à l'action du commerçant par lesquelles on explique cette situation, supposons même que rien à cet égard ne doive changer dans le futur, il n'en est pas moins vrai que tout perfectionnement dans nos procédés commerciaux est de nature à améliorer la position antérieure et qu'il y a intérêt à le voir appliquer.

En réalité, pour exposer les améliorations possibles et détailler les procédés qu'elles comportent, le temps et la place dont nous disposons sont insuffisants et nous permettent à peine d'effleurer un problème dont l'étude complète demanderait un gros volume.

Nous pensons cependant nous rendre utile, même obligé à nous limiter aux points principaux et aux généralités, en indiquant comment un industriel qui fait commerce de ses propres produits peut organiser son Entreprise pour tendre automatiquement à augmenter ses ventes et à réaliser des bénéfices.



Les causes les plus importantes du succès industriel sont les suivantes :

I. — Fabriquer l'article qui convient aux besoins de la clientèle, suivre attentivement les modifications de ces besoins et modifier parallèlement les fabrications.

Avoir la certitude que l'article qu'il faut fabriquer une fois défini reste constamment semblable à lui-même tant que son changement n'est pas voulu.

II. — Fabriquer l'article voulu au meilleur prix possible sans déchéance de qualité, et le vendre le meilleur marché possible en conservant un bénéfice raisonnable et chiffré.

III. — Rechercher constamment dans les relations avec la clientèle la satisfaction des commodités de celle-ci.

IV. — Tenir sans cesse le contact avec le client à l'aide d'un service de représentants et de voyageurs tenaces, instruits et bien documentés.

V. — Consentir comme conditions, délais de paiement, crédits tous ceux qui peuvent logiquement être attribués à la clientèle sans tomber dans l'abus, mais suivre sans cesse les découverts de façon à éviter les mauvaises affaires.

VI. — Avoir un stock de produits fabriqués, livrables dans le délai minimum possible et avec le minimum d'effort de la part du client, sans risquer toutefois les avaries et la déchéance dues au vieillissement.

VII. — Faire connaître l'article, en montrer les avantages, en préconiser l'emploi et le faciliter par une Publicité bien comprise et efficace.

Il nous semble superflu de nous appesantir sur l'importance de ces moyens d'action; ils ne sont évidemment pas les seuls utilisables, mais ils sont les principaux et nous allons passer en revue les méthodes générales dont l'emploi permet de les mettre en œuvre.

Répétons toutefois, que nous n'avons pas la prétention, ce faisant, de résoudre dans ses détails chaque cas particulier, mais seulement d'indiquer la base sur laquelle chaque industriel, chaque commerçant doit s'appuyer en se demandant, lorsqu'il étudie une mesure prise ou à prendre, si elle satisfait aux principes généraux d'action que nous indiquerons tour-à-tour.

CHAPITRE II

LE CHOIX DES ARTICLES ET LEUR FABRICATION

Pour chaque genre d'article et de clientèle, il y a évidemment un produit qui donne plus de satisfaction que tout autre et *c'est celui qu'il faut fabriquer*.

Mais il faut définir l'expression *donner le plus de satisfaction*

Et, d'abord. il n'y a pas *une clientèle*, il y a *des clientèles*.

Qu'il s'agisse en effet, d'articles d'usage et de consommation courante ou de tous autres produits, quels que soient leur durée et leur coût, l'employeur, l'*usager* se trouve forcément limité dans son choix par le capital dont il peut disposer pour ses achats.

Le millionnaire et l'ouvrier portent tous deux des souliers; il est évident cependant que les chaussures qui conviennent au premier n'ont aucune chance, quelle que soit la supériorité de leur qualité en rapport avec leur prix, d'être jamais employées par le second et réciproquement.

De même, dans l'Industrie mécanique, un tour automatique de 15.000 francs dont la place est indiquée dans un atelier de décolletage puissamment organisé avec un capital important, ne saurait être fructueusement proposé à l'artisan modeste, encore que la clientèle de ce dernier puisse être tout aussi intéressante pour le fabricant de machines-outils.

Il ne faudrait cependant pas conclure de là que, pour déterminer la nature de l'article avantageux à produire, il soit suffisant ni même expédient de recueillir simplement l'opinion de la clientèle et de chercher à la contenter sans examen ni critique.

En réalité le client ne sait souvent pas ce *qu'il lui faudrait vouloir ;* chacun en particulier se forme une opinion parfois mal fondée, et attribue sans raison ni preuve tel inconvénient ou tel avantage à des causes purement imaginaires.

Le premier soin de l'Industriel commerçant doit donc être de déduire de ses observations, les diverses catégories de clients, différenciées entre elles par le pouvoir d'achat, auxquelles il peut s'adresser, et d'en conclure le prix maximum auquel peut être payé l'article par l'employeur. Il fera son choix, il élira la ou les

catégories qu'il entend servir, parfois toutes celles-ci mais il doit être bien entendu qu'à chacune doit ou peut avantageusement correspondre un article différent d'un prix maximum déterminé.



Cette catégorisation établie, la principale cause qui fait qu'un article *donne le plus de satisfaction*, est *qu'il soit le plus économique.*

Par économique il ne faut pas entendre *bon marché.* Un article bon marché peut être une camelote rapidement hors d'usage qui finit par revenir très cher et dont le dégoût au bout d'un certain temps d'emploi est d'autant plus certain qu'elle aura fait illusion d'abord.

Toutefois il est mauvais, même en demeurant au-dessous du prix limite, d'établir des articles dont l'usage soit supérieur aux besoins réels qu'ils sont destinés à satisfaire, qui aient une durée plus longue par exemple que le temps pendant lequel on doit les employer, des dimensions plus considérables que celles qui conviennent, une précision plus haute que celle qui suffit pour l'emploi. Il serait absurde, pour citer un cas, de rechercher pour un thermomètre ordinaire l'exactitude d'un instrument de laboratoire.

Enfin, il faut tenir compte de la mode et des habitudes et, tant que la conservation des conditions coutumières n'est pas une entrave à des progrès réels, ne pas chercher à rompre brutalement en visière avec la tradition, mais seulement s'efforcer de conduire petit à petit la clientèle vers l'adoption d'un type unique, toujours cependant favorable au fabricant, en ce qu'elle lui permet la production en séries de plus en plus grandes.

Dans cette voie même il faut être très prudent et n'admettre une habitude, un goût local comme non motivés qu'après en avoir fait la preuve et bien considéré tous les éléments qui seraient de nature à les justifier.



L'enquête sur la nature et les caractéristiques de l'article à fabriquer, son étude, la discussion des éléments de décision et cette décision elle-même seront donc basées rigoureusement sur les éléments suivants :

1° Classement de la clientèle en catégories distinguées par leur pouvoir d'achat;

2° Examen des articles qui se vendent à l'heure présente à ces diverses catégories, en particulier de ceux que vend avec le plus de facilité la concurrence;

3° Prise en note des appréciations et des critiques des clients sur les articles en cours de vente, de leurs observations et de leurs désirs;

4° Discussion raisonnée des éléments d'appréciation ci-dessus, menée dans le but de discerner jusqu'à quel point sont en réalité fondées les opinions recueillies;

5° Prise en considération des modes, des habitudes ou des goûts locaux, afin de déterminer si ces éléments ont une raison valable d'exister et dans quelle mesure, et, dans le cas contraire, si on peut s'abstenir d'en tenir compte ou si on doit seulement les contrebattre patiemment;

6° Étude directe des caractéristiques de l'article le plus avantageux pour la clientèle dans les limites de prix possibles.

De ce travail mené à bien résultera finalement le choix de l'article, mais ce choix ne doit pas se traduire uniquement par des considérations d'ordre général et par des données approximatives.

L'article ou les articles doivent être caractérisés d'une façon précise et mathématique au moyen d'éléments mesurables et aisément appréciables.

La forme, les dimensions, le poids, la pureté, la résistance, etc., des articles élus doivent être fixés nettement en grandeurs arithmétiques ainsi que les tolérances qui peuvent être admises mais non dépassées. Il convient, à ce sujet, de remarquer qu'aucune indication de quantité matérielle ne saurait présenter d'existence pratique sans la mention de ces tolérances. Une longueur d'un mètre, un poids d'un kilo sont de pures abstractions; en Industrie, on devra dire un mètre plus ou moins un millimètre, un kilo plus ou moins un gramme par exemple. De même le nom de carbonate de soude ne représente qu'un symbole chimique si on n'y joint le % d'impuretés tolérable et même la nature des impuretés admissibles.

Le prix de revient d'un objet, d'une matière, variant dans des proportions énormes suivant la quotité des tolérances, on voit

qu'un article ne peut être nettement caractérisé sans leur fixation.

Lorsque, enfin, certaines qualités de l'article choisi sont exclusivement question d'aspect et ne dépendent d'aucune grandeur mesurable, il n'en faudra pas moins fixer les caractéristiques par l'emploi d'échantillons-étalons représentant la moindre perfection qu'elles puissent atteindre sans cesser d'être acceptables.

***

Les caractéristiques de l'article choisi déterminées, il faudra définir de quelle façon seront vérifiés et mesurés ces éléments, c'est-à-dire *quels contrôles* et *quelles épreuves* doit subir tout article fabriqué avant de sortir de l'usine pour être mis en vente, du moins au prix plein.

Dès que la production deviendra quelque peu importante, il conviendra de confier à un service spécial dit *Service des Essais* et dépendant directement de la Direction, le soin de fixer les épreuves et de les faire exécuter par un personnel spécial sans relation avec les ateliers. Il ne faudra pas perdre de vue que ce personnel d'exécution auquel on ne saurait demander beaucoup d'instruction ni d'intelligence doit pouvoir procéder aux contrôles d'une façon aussi machinale que possible et que les natures et les modes des vérifications à exécuter doivent être étudiés en raison de cette nécessité.

Le contrôle ne doit d'ailleurs pas être appliqué uniquement aux produits finis, mais encore aux demi-produits aux divers stades de la fabrication.

Outre que, dans bien des cas, on ne saurait être certain autrement des caractéristiques finales de l'article, il y a en effet intérêt à ne pas dépenser inutilement de la main-d'œuvre et des frais généraux sur une pièce vouée d'avance au rebut par quelque tare déjà contractée. Encore que cette observation sorte du plan commercial pur et soit plutôt du domaine de la technique elle est pourtant tellement importante qu'il nous a semblé utile de la présenter.

***

L'Industriel-commerçant qui procédera comme nous venons de le dire aura donc le moyen de fournir à la clientèle l'article le plus avantageux, et possédera un contrôle lui permettant d'être certain à tout instant que sa production correspond bien aux caractéristiques de cet article.

On voit par là de quelle supériorité il dominera ceux de ses concurrents qui agissent autrement et prétendent imposer des produits établis seulement d'après leurs vieilles habitudes, leurs routines, et l'emploi de procédés ou d'un matériel qui ne correspondent plus à l'état actuel de l'Industrie.

On voit en même temps dans quelle énorme infériorité se placent de leur propre chef les industriels qui, pour de prétendues raisons de simplification et d'économie, réduisent, en même temps que les organismes commerciaux, leurs relations avec la clientèle qui emploie leurs articles, avec les usagers.

Sans doute, il est plus simple et moins fatigant pour l'esprit de se borner à concentrer ses efforts sur la production industrielle et de laisser à d'autres, agents, représentants, agents généraux, les aléas et les ennuis du commerce.

Mais on crée ainsi une cloison étanche entre l'usine et l'usager; les conditions changent sans qu'on s'en doute, de nouveaux concurrents interviennent avec des produits plus économiques, plus commodes, moins coûteux; on n'apporte ni à ses articles, ni à ses procédés, ni à ses méthodes, les changements qu'il conviendrait pour conserver la place acquise et on se réveille un jour dans la catastrophe.

Alors même que la nature des produits fabriqués et les conditions de leur vente imposeraient entre le public d'acheteurs et le producteur l'emploi obligé des intermédiaires, un industriel devra donc toujours s'organiser pour tenir le contact avec l'usager, enregistrer ses observations, ses plaintes, ses remarques et ses désirs, et observer sans cesse si sa propre fabrication continue à convenir, ou s'il devient nécessaire d'apporter des changements dans les caractéristiques des articles.



Les caractéristiques de l'article adopté ne doivent pas être considérées comme immuables mais bien au contraire, comme

destinées à se perfectionner sans cesse dans la voie d'une confection de produits toujours de mieux en mieux appropriés aux besoins de la clientèle et de plus en plus avantageux.

Le fabricant ne doit jamais se désintéresser après leur vente du sort et de l'emploi des objets qu'il a produits, pas plus qu'il ne doit se borner à la vérification pure et simple des caractéristiques par les épreuves et les contrôles.

Le Service des essais doit sans cesse s'assurer directement que les articles fabriqués correspondent bien à l'usage qu'on en attend.

Toutes les fois qu'il sera possible, l'usine productrice devra donc posséder les moyens de faire servir chez elle ses propres produits à des emplois semblables à ceux auxquels ils sont utilisés chez les clients.

Cette organisation offrira en outre l'avantage précieux de permettre l'épreuve comparative des articles concurrents similaires.

Mais, c'est aussi chez le client lui-même, qu'il importera d'aller constater les résultats de l'usage. Le Service des essais aidé par le Service commercial devra donc faire tous ses efforts pour être autorisé à pénétrer chez lui et à y faire les constatations utiles soit pour apprécier la fabrication présente, soit pour s'ingénier à proposer des modifications favorables.

Enfin, le Service des essais devra aussi juger par l'expérience les résultats des modifications dans la fabrication qui pourraient être proposées par les Services techniques dans le sens de l'abaissement du prix de revient comme dans celui de l'amélioration de la qualité en vue de rendre l'article de plus en plus avantageux pour l'usager.



Lorsque à la suite de cet effort constant vers la perfection, de cette critique de ses propres produits, de cet examen de ceux des concurrents et de la considération des changements survenus dans les besoins de la clientèle, on décidera après mûr examen que le type d'un article doit être changé pour rester dans les conditions voulues du « plus satisfaisant », les caractéristiques, les épreuves, les conditions de contrôle du nouvel article devront en

être réétudiées et modifiées dans le même ordre d'idées que celui précédemment exposé.

Il doit être toutefois bien entendu que ces changements ne peuvent se faire que sous forme officielle et *écrite* après décision formelle *enregistrée*, le personnel du contrôle ne devant opérer qu'en vertu d'ordres stricts et détaillés auxquels rien ne saurait être changé de sa propre autorité.

CHAPITRE III

LE PRIX BAS ET SA RECHERCHE

Il est manifeste qu'au-dessous des limites supérieures imposées par le pouvoir d'achat d'une clientèle et à satisfaction égale ou sensiblement égale, la principale déterminante qui pousse l'usager à préférer un article est le *bon marché*.

Il faut prendre garde d'ailleurs que la valeur qui importe est le prix de vente à la clientèle qui emploie l'article pour ses besoins, abstraction faite, dans la mesure que nous allons exposer, des prix de vente aux intermédiaires s'il en est fait usage C'est dans ce sens que nous prendrons l'expression *prix de détail*.

Le prix de détail d'un article est dès lors composé de la somme des éléments suivants : Prix de revient, bénéfice du fabricant et bénéfice de l'intermédiaire ou des intermédiaires s'il y a lieu.

Le prix de revient est constitué lui-même par l'addition de trois valeurs distinctes : le prix de la main-d'œuvre, le prix de la matière, et les frais généraux, en comprenant sous ce dernier titre, dans un sens un peu plus large que celui généralement admis, toutes les dépenses *quelles qu'elles soient* de l'Entreprise qui ne sont ni de matière ni de main-d'œuvre, amortissements et intérêts obligataires (s'il y a lieu) inclus.

Il est évident que pour diminuer le prix de détail il est valable d'agir sur tous ces éléments à la condition que ce soit dans la juste mesure où leur restriction est possible sans nuire au résultat final. Nous allons les envisager un à un.

1° *Main-d'œuvre.* — Nous avons vu que la Taylorisation des méthodes de travail doit arriver à en réduire le coût par pièce.

D'autre part, la technique de la fabrication comporte, parmi les problèmes qu'elle a à résoudre, la recherche, l'emploi, le perfectionnement des moyens mécaniques ou autres dans le sens de l'économie du travail humain, économie demandée aussi par le Taylorisme.

Ces questions sont donc en dehors du cadre du présent travail et nous n'en parlons que pour mémoire.

***

2° *Matière.* — L'abaissement de la valeur de la matière entrant dans un article déterminé dépend aussi pour une part de la technique des ateliers. Certaines méthodes, certains procédés de fabrication permettent, en effet, soit d'employer une moindre quantité de matière première, soit d'utiliser une matière première moins pure ou moins choisie et par conséquent moins chère, soit de diminuer la proportion normale des rebuts de fabrication; la Taylorisation, d'ailleurs, tend aussi vers ce dernier résultat en proportionnant les salaires non seulement à la quotité, mais encore à la perfection du travail.

Pour rester dans le plan commercial cependant, nous ne considérerons la question que dans le sens de l'obtention aux prix unitaires les plus favorables des objets ou matières premières nécessaires au fonctionnement de l'Entreprise envisagée.

Pour effectuer au mieux les opérations d'achat dont dépend ce résultat il faut à la fois :

1°. — Obtenir les fournitures aux plus bas prix possibles;

2°. — Être certain qu'elles présentent les qualités requises;

3°. — S'assurer que les quantités voulues seront livrées en temps voulu pour ne pas laisser les ateliers manquer de matière, et ne pas accumuler cependant des stocks superflus représentant une immobilisation inutile de capital.

4°. — Suivre attentivement les cours commerciaux des produits nécessaires, afin d'effectuer les achats dans les conditions les plus économiques.

***

L'exécution de ce programme nécessite l'emploi d'un personnel spécialisé, convenablement entraîné et dressé, et procédant d'après des méthodes d'efficacité éprouvées et non au hasard et de sentiment.

Aussitôt que l'Entreprise deviendra de suffisante importance pour qu'un seul homme n'y puisse suffire, il y aura intérêt à créer un *Service des achats.*

Dès lors, à quelques exceptions près, que le bon sens indiquera, il conviendra de faire exécuter par ce service ***toutes les opérations d'achat.***

A agir ainsi on trouvera en effet de sérieux avantages.

Un personnel spécialisé, agissant d'après des méthodes et des règles précises, possédant une documentation détaillée, sera toujours mieux à même que des services chargés d'autres travaux de garantir le maximum d'économie et de sécurité dans les achats. Les commandes de marchandises semblables ou analogues émanant des différents services pourront être groupées en vue de l'obtention de prix plus avantageux. Les cours seront mieux suivis d'une façon constante, le respect des délais de livraison mieux exigé, les textes de contrats d'achat et de commande mieux étudiés, etc.



Le Service des achats, pour remplir son office, doit connaître la nature de toutes les fournitures nécessaires ou qui peuvent être nécessaires au fonctionnement de l'Entreprise. Il créera des répertoires comprenant d'une part tous les fournisseurs qui peuvent concourir aux livraisons, de l'autre tous les objets ou produits utiles pouvant être fournis par chaque fournisseur.

Établis machinalement d'abord par la consultation des guides commerciaux, du Bottin, des annonces, par la notation des offres de service et des divers renseignements recueillis, ces répertoires qu'il faudra constituer au moyen de fiches, se compléteront peu à peu et deviendront la source d'une documentation raisonnée comme nous allons l'exposer.

La notion des fournitures à obtenir ne doit d'ailleurs pas rester vague et générale, mais bien, pour chacune d'elles, être

précisée par les *caractéristiques exactes* des matières et des objets à acquérir, déterminées par les services employeurs en corrélation avec l'usage auquel ces produits sont destinés. Ces services, avec le concours, au besoin, du Service des Essais, devront fixer nettement les épreuves, les essais, les mensurations, etc. servant à assurer les caractéristiques.

De même les services employeurs ou les magasins devront indiquer au Service des achats et suffisamment à l'avance les quantités et délais de livraison des articles nécessaires.

Le rôle du Service des achats ainsi conçu est alors d'obtenir des fournitures d'une nature déterminée en temps voulu et en quantité voulue et au meilleur prix possible.

En principe, tout achat doit faire l'objet d'une demande de prix comportant, sous forme de cahier des charges, l'indication précise des conditions de réceptions fixées comme il a été dit plus haut par les services techniques, ainsi que la mention des quantités à livrer et des délais de livraison à respecter.

D'après l'examen des réponses reçues, et sauf à soumettre aux services employeurs et aux magasins les modifications qui peuvent être demandées par les fournisseurs et qui semblent acceptables, le Service des achats passera la commande définitive au fournisseur qui offrira les meilleurs prix.

Mais cette règle brutale qui doit cependant rester le fond de la doctrine devra par l'expérience souffrir des perfectionnements.

D'une part, en effet, l'exécution des commandes par les divers fournisseurs ne tardera pas à faire connaître quel fond on peut faire sur la puissance de production et la régularité de livraison de chacun d'eux.

De l'autre, le service des achats qui doit s'intéresser sans cesse à l'emploi des fournitures par les divers services, recueillera auprès d'eux sur leur qualité les observations favorables ou défavorables auxquelles elles donneront lieu.

Ces divers renseignements, comme d'ailleurs tous ceux qui parviendraient par d'autres voies seront soigneusement notés sur les fiches des fournisseurs en vue de constituer une documentation permettant d'apprécier ces derniers à leur valeur exacte.

Les demandes de prix pourront dès lors être adressées seule-

ment aux bons fournisseurs et les quantités seront sollicitées en rapport avec leurs moyens, de façon à éviter les déboires.

Il convient d'ajouter que, si les demandes de prix ainsi conçues doivent rester la règle, il ne faut pas cependant abuser en les employant pour des fournitures insignifiantes ou en les adressant à trop de fournisseurs à la fois.

On risque sans cela de fatiguer des correspondants qui ne voient jamais leurs offres suivies d'effet, et d'écarter en les décourageant ceux-là même qui, étant les meilleurs, ont le moins de peine à placer leurs produits.

Sous ces réserves, d'ailleurs essentielles, l'inconvénient à éviter soigneusement est que le Service des achats ***prenne des habitudes*** ou ait des ***fournisseurs attitrés***.

Sans parler d'intérêts inavouables dont on ne saurait à priori soupçonner personne, mais contre lesquels il est toujours bon de se prémunir, il est évidemment bien plus aisé pour un Service d'achats de réserver les commandes de la même espèce à un seul fournisseur.

Celui-ci, bien au courant des besoins, des habitudes, voire des manies d'une Maison, s'y prête de lui-même et il devient beaucoup moins fatigant pour l'acheteur d'inscrire sur un bon de commande « *aux conditions habituelles* » que de lancer des demandes de prix, de les étudier, de les discuter et de prendre une décision bien motivée.

Seulement, en admettant même que le fournisseur unique n'abuse pas de cette situation privilégiée pour majorer indûment ses prix, il arrivera tout de même qu'on ne profitera pas ainsi des avantages nouveaux qui pourraient être parfois consentis par ses concurrents.

On perdra le contact avec l'industrie prise en général qui produit l'article dont on a besoin, on ne bénéficiera pas des améliorations continues qu'elle fait dans les prix et la qualité, et, en favorisant sa propre paresse, on encouragera en même temps celle du fournisseur à ne pas se perfectionner.

Il n'appartient au service des achats ni de rien changer par lui-même aux caractéristiques arrêtées des fournitures, ni de modifier les instructions qu'il reçoit au point de vue des quantités à se procurer et de l'époque de la livraison.

Il est, en revanche, de la plus haute importance qu'il se préoccupe constamment de pousser les services responsables à réétudier ces éléments dans le sens d'un meilleur rendement pécunier.

Le devoir des services techniques est de rechercher sans cesse à utiliser des fournitures moins parfaites, moins pures, moins exactes de dimensions, moins coûteuses par conséquent, sans toutefois nuire à la perfection des produits.

Il est cependant à craindre qu'ils y montrent quelque répugnance inconsciente, pris d'ailleurs que sont leurs efforts par les soucis journaliers de la production, lorsque les caractéristiques fixées leur assurent toute satisfaction.

Dans l'ensemble des mesures prises pour combattre ce défaut naturel, le Service des achats jouera un rôle des plus utiles en tenant sans cesse les services au courant des propositions qui lui sont faites et des renseignements dont il a pu avoir connaissance, en leur fournissant des échantillons à essayer et en leur donnant la notion des économies possibles à réaliser.

Sans jamais prendre par lui-même une décision dont il n'a pas tous les éléments, il arrivera ainsi par une pression continue encore que prudente à contribuer au perfectionnement technique et économique de la fabrication.

Dans un ordre d'idées analogue, l'époque où des commandes sont passées peut influer notablement sur les prix en raison de la variation des cours. Les services et magasins sont seuls, il est vrai, à même de se rendre compte des moments où ces commandes sont nécessaires afin de ne pas arrêter la fabrication par manque de matière ou de ne pas en faire de stocks inutiles ce qui représenterait une immobilisation superflue de capital.

Mais les suggestions du Service des achats doivent cependant, dans une limite raisonnable, pouvoir être prises fructueusement en considération, et il sera du devoir de ce service de signaler suivant le cas, soit qu'un achat immédiat encore que non prescrit permettrait de profiter de bas prix momentanés, soit qu'un retard de mise en commande, s'il est possible de l'envisager, aurait l'avantage d'empêcher le préjudice causé par des cours particulièrement élevés.

*
* *

Le service des achats aura encore à traiter d'un cas particulier de livraisons, celui où il est nécessaire de les assurer par contrat et d'avance pour une période déterminée, soit parce qu'on risquerait de ne pas être servi en temps voulu, le fournisseur demandant de longs délais, soit parce que de pareilles commandes entraînent sous forme de remises spéciales des prix nets sensiblement meilleurs.

De semblables conventions doivent n'être effectuées qu'après étude par les magasins et les services employeurs des quantités globales à mettre en commande. Elle doivent tout spécialement, en raison même de l'importance des sommes qu'elles mettent généralement en mouvement, faire l'objet de demandes de prix et d'une mise en concurrence des fournisseurs tout spécialement soignées, car la qualité des fournitures, l'exactitude des livraisons, leur prévision bien faite, et les prix obtenus, auront une importance particulièrement considérable.

Enfin, le service des achats peut se trouver en présence d'un fournisseur dont la marque reste reconnaissable dans les produits finis où entrent ses fournitures à titre de matière première et qui a su conquérir auprès du public une importance assez prépondérante pour que cette marque qualifie ou disqualifie l'article terminé suivant qu'on constate ou non sa présence.

Il s'agit là d'un monopole de fait et l'industriel-client se trouve fatalement en état d'infériorité vis-à-vis de son fournisseur.

Si la supériorité de ce dernier n'est que question de publicité et de réclame, il ne faudra pas hésiter à engager avec la clientèle la lutte momentanée que représente la non-accession à son désir, plutôt que de se mettre sans raison entre les mains d'un fournisseur unique. Mais on devra mener cette lutte avec tact, patience, prudence et habileté.

Si, au contraire, cette supériorité est justifiée, ce que doit pouvoir constater et indiquer le Service des essais, il n'y a provisoirement qu'à l'accepter.

Dans ce dernier cas toutefois, il est de l'intérêt bien entendu de l'industriel-commerçant d'encourager les tentatives concurrentes en leur offrant de temps à autre une chance de démontrer qu'elles ont progressé, en ne leur ménageant pas les conseils

et les critiques documentées, en leur donnant l'impression qu'elles seront appelées à concourir aux commandes lorsque leur qualité se sera améliorée, et même en leur passant de temps à autre quelques faibles ordres, leur permettant de vivre en attendant.

C'est pour avoir agi autrement vis-à-vis des magnétos françaises qu'on avait créé un monopole de fait presque absolu à une maison allemande et que nous avons failli être pris au dépourvu au début de la guerre. L'expérience a prouvé depuis qu'en encourageant, mais aussi en surveillant et critiquant en même temps les marques nationales, on pouvait les amener à produire au moins aussi bien.

***

3° *Frais généraux.* — La somme des valeurs pour une pièce, de la matière et de la main-d'œuvre qui entrent dans sa fabrication s'appelle son *prix de confection.*

Nous appellerons *prix de confection d'une série* ce prix de confection de la pièce multiplié par le nombre d'articles semblables fabriqués durant une période déterminée, généralement un exercice.

Les frais de confection de l'Entreprise seront la somme des frais de confection de toutes les séries d'articles fabriquées durant la période considérée.

Les *frais généraux* de l'Entreprise seront constitués par l'ensemble de toutes les dépenses sans exception qui ne sont pas comprises dans les frais de confection, c'est-à-dire qui ne concernent ni la matière ni la main-d'œuvre.

On appellera *frais généraux d'une série* la part équitable des frais généraux globaux qui doit être affectée à cette série, la somme des frais généraux des diverses séries reconstituant la totalité des frais généraux de l'Entreprise.

Les frais généraux d'un article seront finalement déterminés par le quotient du chiffre des frais généraux de la série par le nombre d'articles fabriqués.

Il est évident que le total des frais de confection et des frais

généraux qu'il s'agisse de ceux de l'Entreprise toute entière, d'une série ou d'un article, est égal au *prix de revient*, c'est-à-dire à la valeur à laquelle on pourrait vendre la production entière, la série ou l'article sans réaliser aucune perte ni aucun gain.

Dans les frais généraux d'une entreprise il faut comprendre les amortissements et les intérêts obligataires, c'est-à-dire le loyer des sommes qui auraient pu être empruntées, sous forme d'obligations par exemple, en dehors du capital investi.

***

La réduction des frais généraux est un moyen de diminuer le prix de revient et par là-même le prix de vente. Ce moyen a une importance plus considérable qu'on n'est porté généralement à le concevoir. On a coutume, en effet, d'apprécier les frais généraux afférents à un article en fonction de son prix de main-d'œuvre, et l'on compte généralement entre 100 et 200 % de cette dernière valeur pour les couvrir. Encore que, comme nous le démontrerons, cette méthode d'évaluation soit des plus imprécises et parfois contraire à tout bon sens, le fait qu'elle ait pu venir à l'esprit n'en donne pas moins une idée de l'ordre de grandeur qu'il faut attribuer aux frais généraux dans le prix de revient, et montre qu'il y a au moins autant d'intérêt à les comprimer logiquement qu'à tayloriser la main-d'œuvre.

Il faut prendre garde toutefois que cette compression est une arme à double tranchant en ce sens que, si elle permet de réaliser en valeur une économie sur les dépenses, elle peut parallèlement aussi avoir sur les ventes un retentissement défavorable en nuisant soit à la qualité des produits, soit à la perfection des actes commerciaux.

La suppression d'une publicité, par exemple, peut passer pour un acte d'économie en ce sens qu'elle restreint les dépenses, mais seulement si la vente n'en est pas affectée; dans le cas contraire elle risque de diminuer les bénéfices et de produire l'effet inverse.

Dès qu'on voudra toucher aux frais généraux on se trouvera donc en présence d'un problème beaucoup plus délicat et plus complexe que ceux que nous avons eu à envisager jusqu'ici et

les procédés d'investigation n'en devront être que plus méthodiques et plus serrés.

*
* *

La difficulté est encore augmentée par une autre considération.

Lorsqu'on envisage le coût en matière ou en main-d'œuvre afférent à une pièce fabriquée, on est en face de quantités directement mesurables ou calculables par unité d'objet d'une nature déterminée.

Si les ateliers et les services sont méthodiquement organisés, on pourra dire par exemple avec exactitude que tel article contient, pour 2 francs de matière et qu'il a fallu dépenser sur lui, un franc de main-d'œuvre pour le confectionner.

Mais si une entreprise fabrique seulement deux produits, comment répartir entre les deux séries, puis pièce par pièce, les frais de commerce, de publicité, de direction, et même de force motrice, de chauffage, d'éclairage etc... que l'on constatera avoir eté dépensés ou que l'on prévoira devoir l'être?

C'est cette difficulté qui a amené à la solution bâtarde et fausse de proportionnaliser les frais généraux aux dépenses en main-d'œuvre. Il est aisé de démontrer qu'une telle conception n'a pas de raison d'être.

Reprenons, en effet, l'exemple ci-dessus et supposons que les deux articles s'équivalent comme prix de confection, mais que le premier demande beaucoup de matière et peu de main-d'œuvre, le second beaucoup de main-d'œuvre et peu de matière; nous serons conduits par la routine à frapper ce dernier d'une forte proportion de frais généraux, et à augmenter ainsi son prix. Un concurrent qui le fabriquerait seul pourrait dès lors le vendre à un tarif plus avantageux et accaparer la clientèle, ne laissant de vente que le premier article, sur lequel on ne ferait plus ses frais, car on le vendrait trop bon marché.

D'autre part les deux articles ont pu ne pas passer par les mêmes ateliers, ne pas intéresser les mêmes services, et leur fabrication ou leur vente ne pas provoquer des dépenses de même nature.

Combien plus compliquée encore deviendra la question s'il

s'agit non plus seulement de deux articles différents, mais bien d'un grand nombre, ainsi que ce sera généralement le cas !

***

Pour donner une solution pratique au double problème qui intéresse d'une part l'économie sur les frais généraux et l'étude des résultats de leur compression, de l'autre la répartition logique de ces frais sur la valeur des divers articles confectionnés, nous préconiserons, à l'imitation de ce qu'a fait Taylor pour la main-d'œuvre, la division méthodique des dépenses en catégories aussi nombreuses que possible, chaque catégorie ne renfermant que des frais généraux de même nature et s'appliquant au même service.

Au lieu de ne répartir comme actuellement les dépenses qu'en un petit nombre de comptes assez peu précis comme définition où elles sont inscrites à la volonté à peine surveillée d'employés d'ordre généralement modeste, la Comptabilité statistique qu'on devra créer comportera un grand nombre de rubriques convenablement choisies en rapport avec la nature même de l'Entreprise, ses fabrications et ses opérations.

Si l'on juge que le Grand Livre lui-même ne peut aisément être ainsi tenu, ou si on tient à le conserver sous sa forme ancienne, on emploiera un système de fiches auxiliaires.

Aucune dépense, de quelque nature qu'elle soit, ne doit échapper à ces reports et elles seront au minimum scindées :

1° par atelier, service ou sous service;

2° par nature dans chacune des divisions ci-dessus.

On ajoutera les fiches nécessaires pour reporter les dépenses qui n'intéressent pas, à proprement parler, un service spécial mais l'exploitation tout entière telles qu'amortissements, paiements d'intérêts obligataires, mauvaises créances, impôts et assurances, pertes sur marchandises, dépenses de contentieux, frais de direction etc...

Plus la division sera poussée loin, et plus les résultats seront exacts et valables.

L'établissement des rubriques, l'attribution des dépenses à l'une ou à l'autre d'entre elles, sont des questions de grande importance. Elles demandent un personnel de tout premier

ordre, parfaitement instruit du rôle des divers services et en connaissant tous les rouages.

Il va sans dire que ce personnel devra être déchargé de toute besogne matérielle qui n'est pas de son rang. Les rubriques de décomposition une fois étudiées, choisies et approuvées par la Direction ne devront plus être changées, sauf nouvel examen entraînant une décision motivée. Elles seront numérotées; aucune dépense ne devant être faite sans l'établissement d'une pièce de dépense, toutes celles-ci devront obligatoirement, avant de passer en comptabilité, être examinées par le Service de répartition qui les marquera d'un numéro correspondant à la rubrique où elles doivent entrer. Le reste du travail, dès lors purement machinal, c'est-à-dire les inscriptions, s'opérera ensuite par l'entremise d'employés secondaires.



Cette division en frais élémentaires va permettre d'abord d'envisager l'examen des modifications qu'on peut apporter utilement à chacun d'eux. Nous disons modifications et non diminutions, car il peut se faire que, de l'étude, résulte en certains cas la notion de la nécessité d'augmenter certains frais généraux pour permettre à certains services, à certains organes de mieux remplir leur emploi et d'accroître ainsi les ventes.

C'est par la comparaison entre eux de ces frais décomposés, ou encore par leur rapprochement avec ceux précédemment enregistrés et en tenant compte des résultats acquis que l'on pourra se former une idée des changements à effectuer et de leur nature. On verra, par exemple, si tels frais élémentaires ont augmenté plus vite que les résultats sur lesquels ils ont une influence, on comparera en tenant compte de tous les éléments telle dépense de chauffage, d'éclairage, dans un atelier et dans un autre, on appréciera la quote-part de perte en mauvaises affaires, le % des dépenses de publicité par rapport aux ventes etc... etc..

On aura ainsi le moyen de tenter des expériences et de discerner l'influence d'une mesure prise sur les résultats obtenus, chose impossible avec la confusion actuelle de frais généraux de natures diverses dans un même compte.

Il faudra, pour juger sainement ne faire varier qu'un à un les divers facteurs en expérience en gardant constants autant que possible les autres éléments, et appliquer tous ses soins à déterminer si quelque circonstance fortuite, indépendante des modifications exécutées, ne risque pas de fausser le résultat visible.



La comptabilité statistique ainsi inaugurée va servir en outre à déterminer la part équitable des frais généraux à appliquer à chaque série d'articles et, par voie de conséquence, à chaque article, afin d'achever de calculer le prix de revient dont il devra être fait état dans l'établissement des prix de vente.

Remarquons d'abord que, parmi les frais élémentaires enregistrés, quelques-uns peuvent être calculés directement en valeur réelle attribuable à un article.

C'est ainsi, par exemple, que la force motrice reconnue nécessaire à une opération mécanique peut être évaluée en mesurant, par exemple, la consommation de puissance si l'outil est commandé directement par un moteur électrique indépendant.

Toutefois, la quotité de ces frais que nous appellerons *frais attribuables* sera généralement faible par rapport à celle des frais qu'il est impossible de localiser en valeurs réelles et la variation qui peut résulter d'une erreur sur leur attribution sera d'un ordre de grandeur inférieur à celles provoquées par l'incertitude de certaines appréciations.

Pour une première approximation, dans la majorité des cas, (les exceptions devant être traitées comme nous le dirons plus loin) on peut dire qu'il sera superflu de déterminer directement une valeur chiffrée de frais généraux qu'on peut attribuer spécialement à une série ou à un article pris en particulier.

Il est évident, dès lors, que la loi de partage logique de la masse des dépenses générales sera d'en faire payer à chaque article, à chaque série, une part proportionnelle à *son prix de vente*. Un article vendu deux fois plus cher qu'un autre devra payer une part deux fois plus forte que celle que paiera le premier

Mais les bénéfices, tant du fabricant que de l'intermédiaire,

doivent être eux-mêmes proportionnels aux prix de vente; un article deux fois plus cher qu'un autre devant évidemment rapporter deux fois plus de profit.

Ces bénéfices doivent aussi être proportionnels aux prix de revient; un objet qui coûte deux fois plus qu'un autre à établir devant laisser un bénéfice deux fois supérieur.

Le prix de vente étant égal à la somme : prix de confection plus frais généraux, plus bénéfice, le prix de revient étant lui-même le total : prix de confection, plus frais généraux, il est évident que ces frais généraux, proportionnels aux prix de vente, doivent être aussi proportionnels aux prix de confection (1).

La part des frais généraux d'une Entreprise afférente à chaque série d'articles semblables s'obtiendra en divisant la totalité des frais généraux de l'Entreprise proportionnellement au prix de confection de chaque série.

La part de frais généraux d'un article sera le quotient de la part déterminée pour la série par le nombre de pièces qu'elle comprend.

Lorsqu'un industriel-commerçant voudra connaître à une première approximation le prix de revient d'un article il devra donc se livrer aux opérations suivantes :

1° Apprécier l'importance de ses ventes futures sur une période

---

(1) Appelons respectivement

V et V' les prix de vente de 2 articles;

C et C' leurs prix de confection;

F et F' les parts des frais généraux afférents à chacun d'eux;

B et B' les bénéfices sur leur vente.

(C + F) et (C' + F') seront respectivement les prix de revient

Nous aurons :

$$C + F + B = V \qquad C' + F' + B' = V'$$

mais

$$\frac{B}{B'} = \frac{V}{V'} = \frac{C + F}{C' + F'}$$

et comme :

$$\frac{F}{F'} = \frac{V}{V'}$$

$$\frac{C + F}{C' + F'} = \frac{F}{F'}$$

d'où

$$\frac{F}{F'} = \frac{C}{C'}$$

déterminée, un exercice généralement, en s'appuyant sur les résultats statistiques des exercices précédents, sur les renseignements commerciaux de ses services et d'une façon générale sur toutes les sources d'information qu'il pourra envisager.

Cette appréciation devra donner le nombre d'articles présumés devoir être vendus dans chaque série de produits différents;

2° Evaluer le montant des frais généraux, pour l'exercice envisagé, en se basant sur l'examen de chaque rubrique de la Comptabilité statistique et la considération des modifications à prévoir pour chacune d'elles;

3° Etablir par série d'articles le montant des prix de confection en rapport avec la quantité de pièces composant chaque série.

4° Diviser le montant global des frais généraux proportionnellement à la valeur au prix de confection de chaque série, puis faire le quotient des nombres ainsi trouvés par le nombre des pièces de chaque série présumée.

5° Ajouter la part des frais généraux ainsi obtenue par articles au prix de confection de l'article obtenu directement.



En raison de l'incertitude où l'on se trouvera, en dépit de l'étude la plus approfondie, sur les chiffres exacts à prévoir pour les ventes et les frais généraux, la méthode précédente, sauf rares exceptions, donnera dans la répartition par pièces toute la précision que l'on peut espérer réaliser à priori. C'est pourquoi nous avons admis que tous les frais pouvaient être considérés comme non attribuables.

Il conviendra toutefois de vérifier a posteriori si, dans la pratique, les hypothèses se trouvent réalisées, c'est-à-dire si les prix de revient théoriques calculés comme il vient d'être dit, en supposant tous les frais généraux entrant à la même masse, ne s'écartent pas trop de ceux qu'on obtiendra en attribuant à chaque série la part des frais qu'on peut constater comme lui incombant en fait.

Il sera aisé en se servant de la décomposition comptable des dépenses réelles effectuées sur une période écoulée et en faisant correspondre les données réelles de la fabrication et de la vente durant la même période à ces frais réels, de distribuer les *frais*

généraux non attribuables suivant un raisonnement identique à celui que nous avons fait tout à l'heure, et d'attribuer au contraire en valeur et conformément à la réalité les ***frais généraux attribuables*** aux séries qu'ils concernent.

Si les différences constatées étaient par trop fortes, on corrigerait en conséquence les prix de revient approximatifs et provisoires précédemment déterminés et les prix de vente correspondants.



Le raisonnement que nous venons de faire n'est toutefois valable que si tous les produits fabriqués par l'Entreprise passent par tous les ateliers et intéressent tous les services.

Il n'en est pas toujours ainsi, et tel article peut parfois être fabriqué et même vendu en dehors de l'intervention de certains organes de cette Entreprise; il serait donc illogique qu'il supportât les frais occasionnés par le fonctionnement de ces organes.

Nous serons conduits, en ce cas, à faire dans la décomposition des frais généraux, une distinction entre les *frais applicables* c'est-à-dire se rapportant au fonctionnement de tels et tels services à l'exclusion des autres, et *les frais non applicables* qui intéressent au même degré tout l'ensemble de l'Entreprise, ou du moins qu'on ne peut raisonnablement appliquer à une de ses parties plutôt qu'à une autre.

Des frais d'éclairage, d'entretien, de surveillance, de chauffage, d'assurances, de location, d'amortissement du matériel ou des bâtiments sont, par exemple des frais applicables parce qu'ils peuvent être localisés et partagés entre tels ou tels ateliers ou services et qu'on peut dès lors savoir qu'ils ne sont à comprendre que dans les prix de tels ou tels articles qui ont passé par ces ateliers ou services intéressés.

Des dépenses *applicables* peuvent, d'ailleurs être ou non ***attribuables.*** Dans le premier cas on saura qu'elles concernent telles et telles séries prises en particulier avec des valeurs directement déterminables pour chacune d'elles, dans le second elles concerneront un certain nombre de séries sans que la distribution de leur montant puisse être faite entre elles, mais à l'exclusion des séries

non intéressées autrement que par la règle de proportionnalité aux prix de confection.

Des dépenses *non applicables* sont, en revanche aussi forcément *non attribuables*.

Lorsque se présentera le cas envisagé, il faudra, pour obtenir une répartition justifiée des frais généraux, distribuer les frais applicables seulement aux séries auxquelles chacun d'eux se rapporte, séries qui seront caractérisées par le fait de leur passage à travers des ateliers donnés ou par l'intervention de services déterminés à l'exclusion de certains autres.

Il conviendra alors de procéder comme si chaque atelier, chaque service constituait une entité isolée, achetant du précédent le demi-produit à un prix déterminé et le revendant au suivant dans les mêmes conditions.

Ce dernier prix sera dans chaque cas donné par la somme des éléments suivants :

Prix d'achat à l'organe précédent.

Matière et main-d'œuvre employées au passage dans l'atelier ou le service.

Frais applicables attribuables de l'atelier ou du service directement déterminés pour chaque série ou chaque article.

Frais applicables, non attribuables de l'atelier ou du service répartis au prorata du total des 3 éléments ci-dessus.

Les frais généraux non applicables ni attribuables de l'Entreprise seront ensuite divisés proportionnellement aux valeurs sommatives déterminées comme il vient d'être dit, pour chaque série d'abord, puis pour chaque article.



4° *Bénéfice du fabricant.* — Plus grand par pièce est le % de bénéfice que se réserve le fabricant sur la vente soit à l'usager, soit à l'intermédiaire, et plus est difficile cette vente, moins grande sera la quantité d'objets vendus, toutes choses égales par ailleurs.

Il est cependant un bénéfice au-dessous duquel le fabricant ne peut pas descendre et qui résulte du loyer normal de l'argent au moment et dans le lieu considéré en même temps que de la nature même de l'Entreprise.

Par loyer normal nous entendons l'intérêt possible à retirer

d'un capital placé en valeurs de tout repos, fonds d'États, de villes, de chemins de fer par exemple, présentant le maximum de sécurité.

A ce loyer, il faut ajouter un certain % représentant l'assurance contre les aléas impossibles à éviter dans tout commerce et toute industrie, cette majoration dépendant, d'ailleurs, des risques propres de toute nature du Commerce industriel considéré.

Au-dessous du chiffre de bénéfice qui représente cet *intérêt global, par rapport au capital engagé*, l'industriel-commerçant n'a plus aucun avantage à employer son argent dans son Entreprise puisque le rapport qu'il lui donne n'est pas plus grand que celui qu'il obtiendrait par un simple placement en valeurs de tout repos, ne lui demandant ni peine ni travail, et lui permettant de tirer ailleurs bénéfice de son intelligence et de ses efforts.

C'est là toutefois le cas d'une personne qui occupe à la fois son temps et son capital, isolé ou joint à d'autres; pour le simple actionnaire d'une Société il en va autrement, de telle sorte qui si nous faisons le départ pour le premier entre la rémunération de son travail que nous supposerons payée au même titre que celui d'un employé et comptant dès lors dans les frais généraux et la rémunération de ses capitaux, nous pouvons dire que le bénéfice *commercial minimum admissible*, par rapport au capital engagé, est égal au loyer normal de l'argent augmenté d'un % variable, mais en général peu élevé s'il s'agit d'une affaire bonne et bien menée.

Par l'expression de *capital engagé* il faut entendre non seulement le capital-actions qui a servi au début à monter l'affaire, mais aussi les fonds de réserve et les immobilisations en bâtiments, matériel, agencements, stocks de matières premières ou ouvrées dans la mesure où elles conduisent à un actif dépassant ce capital, car dans ce cas, ou bien ces plus-values proviennent du remploi de bénéfices antérieurs qui n'ont pas été distribués ou bien elles résultent d'emprunts sous forme obligataire ou autre qu'il faut rémunérer.

Le capital rétribuable ainsi défini, et son bénéfice industriel minimum résultant des considérations qui précèdent calculé, la part de ce bénéfice minimum revenant à chaque article pourra

être déterminée si on se souvient que cette part doit être proportionnelle au prix de revient.

Il appartiendra ensuite à la Direction de décider si elle doit s'en contenter, faisant ainsi l'effort le plus grand possible dans la voie du bas prix, ou si elle juge que l'état du marché, les tarifs de la concurrence, la réputation de la marque, la possession éventuelle de brevets, etc... l'autorisent à majorer les chiffres ainsi calculés et dans quelle limite.

5° *Bénéfice de l'intermédiaire.* — Pour une industrie commerciale vendant directement au consommateur la somme des éléments ci-dessus envisagés : matière, main-d'œuvre, frais généraux, bénéfice donne le prix de vente. Si elle utilise totalement ou partiellement l'office d'un intermédiaire pour la distribution de ses produits aux usagers, il faut y ajouter le bénéfice de cet intermédiaire.

Moins fort il sera et moins cher sera vendu l'article, plus grande sera sa force de vente.

Toutefois, si le profit laissé est insuffisant, l'intermédiaire n'aura plus aucun intérêt à vendre le produit, il s'en désintéressera, cherchera à le remplacer et, pour y parvenir, s'efforcera de faire une contre-réclame en faveur du concurrent qu'on l'aura amené à préférer.

Il y a donc une juste mesure à garder, et avant tout on devra déterminer quel est le bénéfice minimum que l'on doit laisser à l'intermédiaire. Comme pour le fabricant, ce bénéfice minimum sur chaque article dépendra de la quotité des ventes de l'intermédiaire et du capital engagé par lui dans sa propre affaire, uniquement commerciale, mais sujette cependant à des risques qui obligent à prévoir un bénéfice en % sur le capital supérieur au loyer de l'argent. Dans ce calcul il faudra tenir compte des délais de paiements et du crédit qui lui sont consentis, de ceux qu'il consent lui-même à sa clientèle et du % probable de ses frais généraux, éléments qu'on devra s'appliquer à connaître ou à apprécier le plus exactement possible.

Mais il faudra aussi prendre en considération le bénéfice que laissent les articles des concurrents en comparant les prix faits

par ces derniers à l'intermédiaire et les prix de détail correspondants avec la valeur que possèdent chez soi les mêmes éléments.

Il faudra considérer enfin, le bénéfice minimum étant en tous cas garanti, quelle est la grandeur en *francs* et *non en %* du profit probable de l'intermédiaire en raison du chiffre d'affaires possible suivant qu'il vendra votre propre marque ou une marque concurrente.

Il est bien évident, par exemple, que si, du fait de la faveur du public, un intermédiaire peut réaliser 100.000 francs d'affaires en vendant de préférence les articles d'une firme et seulement 30.000 francs s'il vend ceux d'une autre, il y a encore avantage pour lui à représenter la première, dût-il réaliser un bénéfice en % deux fois moindre.

C'est à la suite de l'étude de ces divers éléments que le fabricant décidera quelle différence il doit laisser entre les tarifs pour la vente aux usagers (tarifs de détail) et les prix qu'il fait à l'intermédiaire afin que ce dernier réalise un bénéfice intéressant sans cependant que son exagération vienne entraver la vente en majorant indûment les prix de détail.

Le bénéfice de l'intermédiaire doit, lui aussi, être proportionnel à son prix d'achat, donc au prix de revient et par conséquent, à une première approximation du moins, au prix de confection de chaque article auquel sera en même temps proportionnel le prix de revente.

Nous appelons l'attention en passant sur la nécessité pour une marque d'imposer aux revendeurs de ses produits les prix auxquels doit se faire la revente et de leur faire prendre l'engagement de les observer.

Une des grandes fautes de certains de nos industriels est précisément de ne pas observer cette règle et de laisser les revendeurs soit prélever inintelligemment de trop forts bénéfices et écarter ainsi l'acheteur, soit lutter entre eux à coups de rabais et amener par là à des bénéfices d'intermédiaires insuffisants, au gâchage des prix et au dégoût pour la marque.

On voit une fois de plus aussi combien il est obligatoire pour le fabricant de tenir le contact avec l'acheteur afin d'apprendre dans quelle mesure il doit tenir compte des exigences de l'inter-

médiaire qui, naturellement, réclame toujours les bénéfices les plus considérables qu'il pense pouvoir obtenir.



Résumons nous :

La Taylorisation d'une entreprise doit amener à ses limites inférieures raisonnables à la fois le coût de la main-d'œuvre et celui de la matière, en ce qui regarde pour cette dernière les conditions techniques d'emploi.

La création d'un service d'achats et son fonctionnement suivant les méthodes prescrites doit abaisser le coût unitaire des fournitures achetées au dehors, en même temps que donner la certitude que ces fournitures remplissent bien toutes les conditions nécessaires à une bonne fabrication.

La décomposition et l'étude méthodique des frais généraux selon les procédés de comptabilité statistique envisagés permettront à la fois de donner à ces frais la valeur optimum raisonnable et de les répartir logiquement sur les divers articles fabriqués.

La considération de la valeur réelle du capital engagé jointe à celle du bénéfice industriel minimum fournira les moyens de connaître jusqu'à quelle limite peut être descendu le bénéfice du fabricant.

Les indications d'ordre commercial exposées fourniront le même élément s'il y a lieu en ce qui concerne le revendeur.

L'industriel-commerçant pourra ainsi déterminer à quel prix le plus bas il lui est loisible de fixer ses tarifs pour la revente à l'usager, il saura s'il peut et s'il doit soutenir une concurrence, s'il peut et s'il doit engager une lutte commerciale, ou si sa dernière ressource, après avoir tenté tous les moyens possibles de diminuer les éléments de ses prix, réside seulement dans un changement de procédés de fabrication, de matériel, ou même dans l'abandon de la partie.

Si l'on tentait de nous objecter que ces résultats ne peuvent être obtenus qu'à l'aide d'un travail considérable, d'un personnel nombreux et exercé et surtout d'études minutieuses et sans cesse continuées, nous riposterions que le coût en est cependant moindre que celui d'une faillite ou simplement de l'abandon d'une

industrie et d'un commerce jadis prospères qui finissent par n'avoir plus que la valeur de leurs bâtiments comme granges et de leur machines comme ferraille.

CHAPITRE IV

LA COMMODITÉ DU CLIENT

Après l'appropriation exacte de l'article aux besoins réels, sa bonne qualité et son bas prix, l'un des moyens qui aide le plus à la vente est la recherche, dans tous les ordres d'idées, de la plus grande commodité de la clientèle.

Dans une conférence faite en 1916 à Rouen, M. Victor Auger, maître de conférences à la Faculté des Sciences de Paris, parlant de la main-mise totale opérée par l'Allemagne sur l'Industrie des matières colorantes dans tous les Pays du monde, attribue pour une bonne part cette hégémonie à son organisation commerciale et s'exprime ainsi :

« ... Elle est basée (l'organisation commerciale allemande) sur « le précepte : *Connais bien ta marchandise et mieux encore ton* « *client*, et sur l'axiome psychologique : *Le client est un adepte* « *fervent de la religion du moindre effort*. Notez bien que je ne dis « pas : le client achète chez le fournisseur qui lui procure le « maximum d'avantage ou qui lui vend le meilleur marché. Je « le répète, le client achète, en général, chez le fournisseur qui lui « facilite le plus son travail et qui, avec une complaisance inlas- « sable se montre toujours prêt à satisfaire ses fantaisies. »

et, plus loin :

« Le teinturier va vers celui qui lui offre tous ces avantages « et se décidera enfin pour le dernier offrant qui lui propose une « solution d'indigo blanc réduit à l'avance et dans laquelle il « n'a plus qu'à tremper sa marchandise. »

L'idée du *moindre effort* si nettement exposée en ces quelques phrases est, en effet, l'une des déterminantes les plus efficaces de l'achat, surtout si elle va de pair avec des prix égaux ou plus faibles et une parfaite sécurité en ce qui concerne la qualité.

***

Mais le moindre effort n'existe pas seulement pour les côtés techniques de la question. De la commande à la réception et même postérieurement, durant l'emploi et pour le paiement des fournitures, le fournisseur peut, en étudiant de près les actes qu'il impose à son client, économiser chez celui-ci l'effort matériel et intellectuel sans d'ailleurs qu'il lui en coûte généralement beaucoup plus à lui, au point de vue pécuniaire.

Passons en effet successivement en revue les divers actes qui accompagnent un achat.

D'abord la commande. Pour que le client sache exactement ce qu'il lui faut commander il devra être en possession d'un tarif ou d'un catalogue le fixant d'une façon précise sur la nature des divers articles qui lui sont offerts, leurs qualités, leur emploi, leurs prix et les délais de livraison qui seront appliqués.

Ce catalogue devra aussi lui indiquer comment doit être passée sa commande et lui permettre de la libeller avec le moins possible d'efforts et d'explications. L'emploi des numéros désignant les articles ou mieux des mots codiques est donc tout indiqué. On devra même lui fournir des libellés de commande ou ce qui sera encore préférable, mettre entre ses mains des imprimés qu'il n'aura qu'à remplir.

Si on lui laisse le choix entre plusieurs modes d'expéditions on devra appeler son attention sur la nécessité d'indiquer celui qu'il choisit et faire ressortir les coûts des uns et des autres.

Comme la rapidité des livraisons est en général une question très importante on devra faire adresser les commandes par la clientèle de telle sorte qu'elles arrivent le plus aisément et le plus vite possible au service de l'Entreprise qui est chargé de s'en occuper.

Dans le même ordre d'idées, les Services intérieurs devront être organisés pour que l'expédition puisse être exécutée dans le minimum de temps après la réception.

Les emballages, s'il en est fait usage, seront conçus de façon à majorer le moins possible le prix de la marchandise aux tarifs, s'ils sont gratuits, et à revenir le meilleur marché possible si on doit les facturer.

Toutes les fois qu'on le pourra, l'emballage perdu doit être de règle, car le retour est un travail supplémentaire que l'on

demande à la clientèle. S'il est impossible d'agir ainsi, les emballages seront étudiés de façon à être démontés et retournés avec le minimum de peine et de frais. Des instructions précises sur ces opérations devront être jointes à chaque envoi et le tout devra être traité dans un esprit d'économie aussi grand que si les intérêts pécuniaires de la Maison même étaient en jeu. On devra soigneusement éviter de laisser à des emballeurs quelconques le soin de confectionner à leur gré les emballages, mais bien leur imposer des règles précises élaborées dans l'esprit des observations qui précèdent.

Aucun article ne sera expédié sans être accompagné, à défaut de la facture, par un bordereau d'expédition donnant tous les détails de l'envoi, la date du départ et tous les éléments permettant de prévoir celle probable de l'arrivée.

Enfin, on soignera tout particulièrement l'envoi des factures, des relevés et des avis de traite comme aussi de toute la correspondance relative à une commande.

Si le client est un commerçant, on se fera ainsi de précieux alliés dans son personnel, de tous ses magasiniers, ses comptables, ses employés quelconques dont on facilitera le travail en réduisant au minimum la part qui leur incombe et en supprimant les réclamations, correspondances et rectifications qu'entraînent les erreurs.

Il sera même bon, et les voyageurs seront à cet égard de précieux agents de renseignements, de connaître exactement les procédés d'administration intérieure de chaque client afin de modifier ceux dont on usera toutes les fois qu'une semblable modification sera faisable.



Dans les relations avec la clientèle étrangère, les mêmes précautions seront prises. En particulier les questions de transport, de fret, de factures consulaires, d'assurances, etc., constituent fréquemment pour le client étranger des difficultés considérables à résoudre par suite de son éloignement.

On devra donc s'attacher à les simplifier pour lui et à s'en charger dans toute la mesure possible de façon à ce qu'il n'éprouve

pas plus de difficulté dans ses relations commerciales que si ces dernières avaient lieu dans son propre Pays.

Nous n'indiquerons que pour mémoire, tant la chose va de soi, la nécessité absolue de correspondre avec un client étranger dans la langue de ce dernier, ce qui, à défaut d'employés commerciaux l'écrivant d'une façon correcte, oblige à installer chez soi un bureau de traduction qui puisse offrir toute confiance.

A ce dernier égard, toutefois, si on craint que des traductions inexactes risquent d'amener des litiges, on devra prendre la précaution de joindre à chaque document en langue étrangère un exemplaire de l'original en français en indiquant sur le premier lui-même que le texte français seul fait foi.

On pourra d'ailleurs rectifier les erreurs de traduction en langue étrangère en faisant retraduire en français leur texte par un employé ignorant de l'original et sans communication avec le traducteur.

Enfin, on ne devra jamais, sous prétexte de simplification, indiquer les prix autrement que dans la monnaie courante du pays étranger avec lequel on traite.

Sans doute, cette façon d'opérer cause une incertitude sur le bénéfice en raison de la variation du change. Elle oblige en outre à suivre attentivement les cours de celui-ci afin d'opérer les virements aux moments convenables, elle peut même forcer à augmenter les prix pour tenir compte des aléas, mais ces risques ou ces ennuis ne sauraient compenser la répulsion qu'éprouve une clientèle à ne jamais savoir exactement combien elle doit payer réellement en argent local.



La recherche des commodités de la clientèle amène aussi à avoir constamment disponible un stock de pièces de rechange s'il s'agit d'articles qui en comportent. Des notices bien faites et pourvues de nombreux dessins devront être établies pour permettre leur commande sans hésitation ni risque d'erreur. L'emploi des numéros ou des mots codiques se révèle ici encore plus indispensable que précédemment. De même la rapidité d'expédition, le souci de faire parvenir par les voies les plus rapides et les moins coûteuses acquiert une haute importance.

L'impossibilité de se procurer aisément des rechanges est, en effet, un des arguments qui seront toujours opposés à l'achat d'un objet de marque étrangère.

Il deviendra même souvent nécessaire, en vue de supprimer toute lenteur de livraison, de créer sur place des stocks locaux de rechanges qu'on maintiendra toujours approvisionnés.

***

Enfin, on attribue volontiers le succès du commerce industriel allemand à sa facilité à accepter toutes les suggestions du client et à les satisfaire.

Il y a beaucoup à objecter à cette appréciation et lorsqu'elle a été exacte, elle n'a pas toujours en réalité été aussi avantageuse qu'on le prétend.

Nous nous sommes déjà expliqués sur ce sujet en parlant du choix de l'article à fabriquer. Lorsque la demande de la clientèle est basée sur des raisons valables, on doit en tenir le plus grand compte et il est d'un bon commerçant de se mettre aussi vite que possible en mesure de la satisfaire.

Mais s'il s'agit seulement de fantaisies ou d'opinions préconçues, il est, au contraire, mauvais de leur céder sans espoir de retour car cette faiblesse ne peut aller sans augmentation des prix de vente.

Or, le bon marché constitue, à condition qu'on sache le faire valoir, un argument de nature supérieure encore au moindre effort, si du moins on a affaire à des clients intelligents, et ce sont les plus intéressants.

Dans la conférence de M. V. Auger citée plus haut on lit encore :

« ..... les fabricants ne regardaient jamais à la dépense « et se montraient d'une complaisance inépuisable... »

« Et tout cela gratis. Gratis?... non certes ! toutes ces « combinaisons étaient payées par la majoration du prix du « produit fourni sur commande.

« Et cette majoration très variable, faible pour des produits « communs se montait à un taux invraisemblable pour les « colorants de luxe. C'est ainsi qu'une rhodamine d'une valeur « courante de 15 francs le kilo se vendait 150 francs avec la « mention *spéciale.* »

Il est certain qu'à raison de 900 % de majoration sur les prix équitables, on peut se montrer complaisant; mais il est non moins certain que la race des « poires » — qu'on nous passe l'expression — susceptible d'une pareille Kulture tendra à diminuer après la leçon de la présente guerre et qu'il serait sans doute imprudent de baser des méthodes commerciales sur la persistance de l'espèce parmi la clientèle de demain.

En revanche, nous connaissons le cas d'un fournisseur de matériel de chemin de fer à voie étroite qui, ayant étudié un type de locomotive présentant de notables supériorités sur ceux existants, chercha en vain des constructeurs en France. Partout il lui fut répondu qu'on ne saurait prendre sa commande en considération qu'à la condition qu'il payât tous les frais de modèles et d'études. Une maison allemande, consultée en désespoir de cause, établit les tracteurs à des prix raisonnables, en conserva les plans, et en vendit plus de vingt pour son compte dans l'année qui suivit.

Duperie au-delà du Rhin, routine en deçà; il nous faudra dans l'avenir nous tenir à égale distance de ces deux écueils. Le meilleur collaborateur pour le fabricant est son propre client et le commerçant doit tout faire et tout concéder si ce qu'on lui dedemande est raisonnable et entraine un réel avantage, mais sans tomber dans l'absurde par l'acceptation servile des fantaisies et non plus des demandes justifiées.

CHAPITRE

LES VOYAGEURS

Pour si bien organisée que soit une entreprise, pour si exactes que soient ses livraisons et sa correspondance, elle ne saurait se passer d'un contact direct avec la clientèle et tel est l'un des rôles du voyageur.

D'autre part, en dépit des moyens employés, circulaires, publicité, etc... pour conserver la clientèle ancienne et attirer la nouvelle, le meilleur procédé est encore la visite qui permet d'attirer l'attention sur les articles de la Maison, de faire valoir leurs qualités et de les défendre contre les critiques.

Les tractations commerciales elles-mêmes gagnent en facilités à être discutées de vive voix au lieu de faire l'objet d'une correspondance souvent fastidieuse et amenant parfois à des malentendus qu'on ne fait que difficilement disparaître ensuite.

Le Service commercial doit, à chaque instant, connaître toutes les particularités relatives à ses clients, à leur état d'esprit, à leurs affaires, à leurs possibilités de ventes, à leurs crédits, etc...

Enfin, il faut se tenir sans cesse renseigné sur les efforts de la concurrence, ses méthodes, la qualité de ses produits, l'opinion qu'en a la clientèle, ses prix, les articles nouveaux qu'elle offre et sa situation sur le marché.

Ces différentes tâches sont dévolues aux voyageurs. Il convient de les considérer comme des employés en mission, agissant d'après des instructions laissant évidemment une certaine place à l'initiative mais seulement dans des limites bien déterminées.

Il est malheureusement rare qu'il en ait été ainsi en France dans le passé. Aux exceptions près, le voyageur était tenu soit pour un simple placier allant faire des offres de service en n'importe quelle matière dont il connaissait souvent peu et mal les caractéristiques, soit au contraire comme un indépendant ayant *ses clients* et sur lequel la Maison se déchargeait, pour réduire au minimum son propre effort commercial, sauf à voir, le cas échéant, la clientèle disparaître avec le voyageur.

***

On vante, et ici on a entièrement raison, le voyageur allemand qui a, sans conteste, été l'un des principaux facteurs de l'accroissement du commerce germanique.

Mais, lorsque nos écrivains veulent caractériser sa supériorité ils tombent trop volontiers dans les lieux communs de souplesse, de complaisance et de ténacité qui ne constituent qu'une part et non la plus efficace des qualités qu'il savait mettre en jeu.

A la base et bien plus encore, il faut rechercher l'esprit d'organisation et de méthode dont la preuve est apportée entre autres choses par l'unité dans les procédés qui montre comment les voyageurs allemands agissaient d'après des règles étudiées et reconnues bonnes à l'usage.

***

Tout d'abord, le voyageur ne doit rien ignorer *de la technique de l'emploi des produits dont il s'occupe* et avoir des connaissances suffisantes de la *technique de leur fabrication* pour faire son profit des observations et des critiques qui lui sont faites, les discuter dans la limite possible, et, en tout cas, en faire profiter sa Maison.

Aucun voyageur ne doit être mis en route sans ce minimum d'instruction qui devra faire l'objet d'un enseignement spécial dont le programme sera élaboré, *le cours écrit* et les leçons suivies d'une façon sérieuse et complète.

Suivant la nature des articles vendus et les conditions de leur emploi cette nécessité amènera à choisir les voyageurs avec un minimum de bagage scientifique indispensable. Il ne faut pas perdre de vue que, pour leurs produits chimiques, les Allemands avaient une quantité de voyageurs *docteurs ès sciences* qui croyaient d'autant moins déchoir à ce métier de représentants qu'ils acquerraient ainsi des connaissances commerciales de nature à leur permettre plus tard d'accéder à des emplois dépassant le niveau strictement technique et par conséquent mieux rémunérés.

L'utilité pour le voyageur, dans ses relations avec la clientèle, de posséder les connaissances techniques nécessaires pour discuter utilement avec elle des questions de cet ordre se double de l'avantage de pouvoir suivre avec plus de fruit les travaux de la concurrence.

Nous avons dit que l'industriel-commerçant devait être en perpétuel souci d'apprécier au point de vue qualité et satisfaction de la clientèle les produits de ses compétiteurs. Qui donc, mieux que le voyageur, peut le renseigner utilement puisque, le premier de tous, il en a la notion, et peut-il le faire s'il se borne à posséder une instruction simplement commerciale?



Le voyageur est l'agent du contact direct avec la clientèle. Il faut donc qu'avant de visiter un client il connaisse exactement l'état des relations que la Maison a eues avec lui jusqu'au moment de sa visite.

Il doit, d'autre part, la renseigner dans le plus bref délai sur

l'état d'esprit du client et toutes les particularités qu'il a observées.

On obtiendra *ce double résultat avec le minimum de peine* en mettant le voyageur dès son arrivée dans la ville où il va séjourner en possession de tous les renseignements qui lui sont nécessaires.

Pour cela son itinéraire devra être fixé dès le départ et non laissé à sa libre fantaisie. Si quelque événement survient qui l'oblige à le modifier, il devra en avertir télégraphiquement.

A la Maison, un service particulier sera chargé de suivre ces modifications de manière à pouvoir toujours adresser en temps voulu les courriers à la poste restante où le voyageur les retirera.

Dans le courrier, et pour chaque client à visiter, le voyageur devra trouver une fiche lui donnant le chiffre d'affaires réalisé, la nature de ces affaires, le montant ou la nature des commandes passées, le résumé de toutes les questions qui ont pu être traitées entre le client et la Maison depuis son départ et notamment les plaintes et réclamations qui ont pu être faites et la suite qui leur a été donnée.

Ces éléments devront être fournis au Service chargé des voyageurs par les divers services de l'entreprise qui ont des relations avec la clientèle.

Sur la même feuille, qu'il retournera avant de quitter la ville, le voyageur devra inscrire les résultats de sa visite : dires du client, son état d'esprit, remarques et critiques faites par lui, demandes qu'il adresse, *solvabilité* présente d'après les renseignements recueillis et les bruits locaux, chiffres d'affaires avec la concurrence appréciés au mieux, etc..

L'ensemble de ces feuilles classées méthodiquement finira par former un historique complet des relations avec la clientèle et on y puisera utilement des éléments de décision s'il en est à prendre.

***

Le voyageur ne devra pas craindre d'insister sur toute demande ou toute mesure proposée pour améliorer un point quelconque soit de la fabrication soit de l'organisation commerciale. Il ne perdra pas de vue qu'en ces matières il est normal que la première initiative vienne de lui, sauf à la Direction à ne se prononcer qu'après étude et supplément d'enquête.

Il ne se découragera pas si ses propositions ne sont pas toujours acceptées; ne voyant qu'un côté de la question, il n'est pas en possession de tous les éléments de décision. En revanche, on devra lui tenir le plus grand compte des initiatives qu'il propose, les prendre toujours au sérieux et, même si on ne les adopte pas, lui en savoir gré.

***

Dans une majorité de cas, principalement s'il s'agit de conclure des contrats valables pour une certaine période, le voyageur doit en discuter verbalement les conditions avec le client.

On doit considérer en effet que, par la force des choses, le client a tendance à tenir pour acquises toutes les concessions auxquelles on paraît accéder même s'il se refuse à des réciprocités demandées en échange.

Dans une tractation verbale, il est beaucoup plus aisé que dans une discussion par correspondance de ne pas s'engager ainsi ou de ne s'engager que donnant donnant.

L'acheteur a toujours intérêt à discuter par écrit, le vendeur verbalement si le premier s'y prête.

De telles tractations ne doivent cependant pas être laissées entièrement à l'initiative privée du voyageur.

Tout d'abord, il importe de lui indiquer d'une façon générale et en fonction de l'importance des engagements quels sont les prix inférieurs au-dessous desquels il ne peut descendre.

Mais ces prix limites sont eux-mêmes à examiner suivant la situation de chaque client prise tant en particulier que relativement à ses voisins les plus immédiats.

On doit s'efforcer de ne favoriser un client par les prix bas, que s'il donne non seulement un chiffre important d'affaires mais encore une part importante *de ses affaires*.

La tendance continue vers cette absorption progressive de la plus grosse fraction possible des achats totaux des clients, la situation de fait de fournisseur exclusif ou aussi exclusif qu'il est possible, doit être le but auquel doit tendre sans se lasser un vendeur.

Nous ferons ici la remarque que l'intérêt de l'acheteur est exactement contraire comme nous l'avons exposé en parlant du Service des achats. Des deux parties, la plus tenace, celle

qui craindra le moins sa peine et n'adoptera pas le principe du moindre effort, celle aussi qui saura le mieux pénétrer son personnel de ces principes sera celle qui réussira. C'est là presque tout le secret du succès commercial.

On voit, dès lors, combien l'influence du voyageur est considérable et, si on considère que durant des mois il aura chaque jour à livrer bataille sur ce même terrain, on voit aussi combien il importe qu'il parte armé et persuadé que sa Maison demande de lui non seulement des affaires, mais encore des affaires faites selon des règles et des méthodes dont l'application, mûrement réfléchie, a été résolue.

Il faut donc, avant son départ, que le cas pris en particulier de chacun des clients qu'il doit visiter ait été discuté, qu'on lui ait, après présentation de ses objections et de ses propositions, tracé les limites de la voie qu'il doit suivre et qu'il emporte la certitude, au cas où il manquerait une affaire pour ne pas avoir consenti des conditions injustifiées ou dangereuses, que la responsabilité n'en retombera pas sur sa tête, s'il a du moins lutté dans toute la mesure où il doit le faire.

On devra, en conséquence, tenir avec les voyageurs des conférences documentées où les conditions à consentir à chaque client seront discutées et décidées; elles offriront par surcroît le grand avantage de faire mieux connaître la clientèle aux employés supérieurs sédentaires du Service commercial que s'ils s'en faisaient seulement une idée sur des lettres ou des rapports.



Au cours de leurs tournées, les voyageurs doivent être tenus soigneusement au courant de toutes les nouveautés, de tous les perfectionnements et d'une façon générale de tous les actes techniques ou commerciaux pouvant intéresser la clientèle.

En particulier, aucune publicité ne doit être lancée sans leur être communiquée. Ils sont en effet mieux placés que quiconque pour se rendre compte de l'accueil qu'elle recevra et de l'impression produite sur le public. Il ne faudra cesser de les y intéresser et de leur montrer que leur rôle s'étend aussi à donner en cette matière des éléments raisonnés d'appréciation.

Il conviendra même de leur commenter dans des notes l'esprit

dans lequel les diverses publicités sont conçues et les buts qu'on a voulu atteindre, d'autant qu'ils trouveront eux-mêmes dans ces explications des arguments valables à employer auprès des clients.

Enfin, l'appréciation du chiffre et de la nature des affaires à prévoir dont nous avons vu toute l'importance en parlant de l'évaluation des prix de revient et de vente, dépend essentiellement des renseignements fournis par les voyageurs.

Leurs appréciations doivent venir corriger ce que les données statistiques ont de trop brutal et introduire dans les éléments de calcul la notion des modifications possibles du terrain commercial, de l'état économique, de l'influence de la concurrence etc.. que les chiffres tout seuls ne sauraient présumer.



Le rôle du voyageur à l'étranger est encore, s'il est possible plus important qu'en France.

Les conditions mêmes, lenteur des communications, impossibilité de contacts aussi fréquents, obligeront à lui laisser beaucoup plus d'initiative. Il n'en est que plus important de fixer exactement l'étendue de celle-ci afin d'éviter les mécontentements et la forme de récriminations qu'ils prennent trop facilement.

En revanche, avant d'être expatrié, un voyageur devra être rompu aux façons de voir et d'agir de la Maison jusqu'au moment ou on aura l'impression justifiée qu'en toute circonstance il procédera comme l'eût fait celle-ci si elle se trouvait en possession de tous les éléments qu'il détient.

Afin d'assurer cette communauté de vue, on devra demander au voyageur des rapports détaillés sur les raisons qui ont présidé à ses déterminations au moins dans les affaires les plus importantes. On l'obligera ainsi à réfléchir et à se demander en chaque cas, s'il a bien suivi les instructions générales et, en même temps, on se fera une impression exacte sur les divers clients lointains, leurs façons de voir et de penser et les procédés valables en affaires avec eux.

Il va sans dire qu'un voyageur à l'étranger doit *obligatoire-*

ment parler et comprendre la langue du pays qu'il visite, non d'une façon sommaire et incomplète comme c'est trop souvent le cas, mais à fond. Rien n'indispose plus en effet un client que d'être obligé à des efforts pour comprendre les offres, et rien n'expose plus à des malentendus qui engendrent les mauvais rapports et les discussions, que de ne pas saisir soi-même le sens précis des paroles du client avec lequel on traite.

CHAPITRE VI

LES CONDITIONS : CRÉDITS ET DÉLAIS DE PAIEMENT

Il est de mode courante d'affirmer que la principale raison de la réussite du commerce allemand, surtout à l'Étranger, réside dans les conditions libérales jusqu'à l'imprudence qu'il consentait en tant que crédits et délais de paiement.

Nous ne saurions assez nous élever contre cette façon de poser la question dans un sens par trop général et d'en tirer une conclusion de principe absolu qui ne tendrait à rien moins qu'à précipiter nos compatriotes vers des désastres financiers s'ils l'adoptaient sans discernement.

Nous sommes tout prêts, en revanche, à reconnaître sans détour que la façon dont le problème était généralement envisagé chez nous est au plus haut degré anti-commercial. L'industriel français, en effet, dès qu'il s'agissait de livrer sa marchandise au-delà de la frontière, avait l'air de s'avancer en terre inconnue et sauvage et paraissait supposer qu'il n'existe, ailleurs que dans notre Pays, aucune loi, aucune garantie protégeant le créancier contre son débiteur.

Ajoutons, *car la fonction crée l'organe*, que les rares industriels français qui eussent voulu agir autrement ne trouvaient pas à leur disposition les organes nécessaires au fonctionnement du crédit, n'arrivaient pas à faire escompter leurs traites sur des Pays éloignés, à se procurer les renseignements nécessaires sur la solvabilité de la clientèle ou, s'ils persistaient malgré ces empêchements, étaient obligés de s'adresser à des banques étrangères, souvent allemandes de fait sinon de nom, lesquelles

naturellement nous défavorisaient en secret au bénéfice de leurs compatriotes.

Mais il ne faudrait pas penser, comme on paraît le conclure, que si les banques françaises décidaient d'élargir ou de moderniser le cercle de leurs opérations, il en résulterait automatiquement la possibilité d'ouvrir des crédits sans prudence ni mesure, et que le commerçant industriel verrait du même coup ses affaires se développer sans qu'il y apportât ses peines. Une mauvaise traite escomptée n'a pour résultat que de faire deux victimes au lieu d'une : le tireur qui a mangé en herbe un blé inexistant, l'escompteur, qui risque de ne plus trouver ni devant ni derrière lui, la couverture sur laquelle il a compté.

Il n'est pas moins vrai que le refus des crédits et des délais normaux à la clientèle est destructif de toutes relations commerciales, qu'il conduit à mettre le principal profit entre les mains d'intermédiaires parasites, qu'il majore les prix de vente pour l'acheteur et diminue le bénéfice pour le vendeur, et qu'enfin, il laisse la porte grande ouverte à l'introduction d'une concurrence mieux avisée et traitant le sujet par des procédés méthodiques et précis.



Avant de procéder à l'examen de la question des crédits, demandons-nous, d'abord, quelle est la raison du crédit; une pareille institution ne peut, en effet, exister dans les relations commerciales depuis les temps les plus reculés sans avoir des causes profondes.

Prenons d'abord le cas du crédit fait au particulier consommateur. La raison valable d'un tel crédit réside dans le fait que les disponibilités, les revenus de l'acheteur peuvent ne pas entrer en sa possession d'une façon courante et régulièrement espacée à des intervalles suffisamment rapprochés.

Un cultivateur ne touchera ses bénéfices qu'au moment de la vente de ses récoltes, un propriétaire qu'à l'instant des termes, l'employé lui-même attend une gratification en fin d'année et ne perçoit qu'à la fin de chaque mois le produit du travail des 30 jours qui précèdent.

Un fournisseur, le boulanger par exemple, qui livre, lui, tous

les jours, offrira donc un avantage *de commodité* de nature à lui attacher un client s'il consent à admettre de n'être payé qu'aux moments de rentrée des fonds.

A ce contrat tacite entre les deux parties, il perd cependant l'intérêt sur le découvert; intérêt normal d'argent au minimum ou même intérêt commercial étant donné qu'il eut pu employer sa somme en suspens à faire des affaires supplémentaires.

Il encourt, en outre, un certain risque car son débiteur peut ne pas le payer à bonne date et cet aléa ne saurait être compensé que par une *assurance* c'est-à-dire un certain pour cent prélevé sur l'ensemble des affaires par une majoration des prix de vente et destiné à compenser ses pertes.

Le crédit au particulier se comprend encore lorsque celui-ci doit acquérir un article dont il fera usage pendant longtemps mais dont il ne peut faute d'un capital suffisant, payer en une seule fois le prix total.

La question est d'ailleurs semblable et le client doit équitablement supporter une majoration comprenant l'intérêt de la valeur avancée sous la forme de l'objet livré augmenté d'une assurance, en échange de la facilité que lui accorde son fournisseur.

Dans les deux cas, et sous les réserves ci-dessus, l'élément qui domine le problème pour le fournisseur est de ne consentir le crédit qu'à bon escient, c'est-à-dire après s'être assuré, autant qu'il peut le faire, que le débiteur rentre bien dans la catégorie pour laquelle la moyenne des risques ne dépasse pas celle admise dans le calcul de l'assurance. Il n'en résultera pas forcément que le marchand ne fera pas de temps à autre des pertes, mais s'il a bien apprécié et s'est déterminé sur raisons muries et concluantes, il sera couvert par la majoration comme une compagnie d'assurance sur la vie l'est lorsqu'elle fixe ses taux d'après les chiffres d'une table de mortalité.

La vente au détail n'étant pas spécialement le but de cette étude, nous ne poursuivrons pas le raisonnement plus avant nous bornant à faire observer que, même dans ce cas particulier l'examen méthodique et raisonné est la source des affaires prudentes et profitables.

*
* *

Dans la vente de commerçant à commerçant les raisons du crédit sont un peu différentes.

A la base d'abord, le crédit du revendeur à sa clientèle particulière dont nous venons d'exposer les cours logiques, entraîne la demande de crédit du revendeur au fabricant.

En admettant, en effet, qu'au début, le revendeur paie comptant et revende à crédit, le résultat serait bientôt pour lui une immobilisation considérable de capitaux qu'il ne pourra rémunérer qu'en majorant considérablement ses prix de vente.

S'il peut, à la rigueur, ne compter que le loyer normal de l'argent tant que les capitaux ainsi immobilisés sont faibles et ne dépassent pas un roulement ordinaire de caisse, il est évident que, plus tard, ce sont des intérêts commerciaux qu'il sera obligé d'envisager, et, comme une même somme dans un même commerce prospère passe 4, 5, 6 fois en un an dans les affaires, cet intérêt commercial deviendra vite beaucoup plus élevé, la majoration afférente au crédit beaucoup plus grande et le prix obligé de vente bien supérieur.

Le revendeur sera donc forcé de se retourner vers son propre fournisseur et de lui demander, dans le but de ne pas trop majorer les prix, de prendre à sa charge une partie du crédit qu'il fait lui-même.

Il existe d'ailleurs, à cette façon de faire une raison de chiffres; le risque réel du revendeur peut se mesurer par le prix de revient de l'article qu'il a vendu à crédit, c'est-à-dire par son prix d'achat au fournisseur augmenté de ses frais généraux d'intermédiaire.

Le risque réel du fabricant ne représente, au contraire que le prix de revient chez ce fabricant, chiffre évidemment inférieur et, s'il est reporté sur ce dernier, parlant au point de vue général, une moindre valeur se trouve ainsi exposée.

Enfin, le fabricant sera lui-même obligé de s'adresser à son tour à ses propres fournisseurs de matières premières, machines, constructions, etc. ., pour reporter sur eux tout ou partie du crédit qu'il fait aux revendeurs, et la chaîne se trouvera ainsi établie, avec cette remarque que ces derniers fournisseurs exposent une somme plus petite encore.

Le crédit est donc fondé sur deux nécessités :

Pour l'acheteur particulier, l'impossibilité de payer immé-

diatement ou en une seule fois des articles dont il a besoin et que ses ressources lui permettent cependant d'acquérir s'il a terme et délai.

Pour tous les commerçants intéressés directement ou indirectement dans la vente ou la fabrication du produit, l'obligation de faire remonter vers la source le fardeau du crédit, afin de ne majorer les prix de vente en raison du loyer du capital immobilisé et des aléas de l'opération, que de la quantité la plus faible possible et dans une mesure qui permette à chacun d'en supporter une part proportionnée à ses facultés.

Les crédits qui comportent d'autres raisons telles par exemple que l'exploitation de la répugnance de l'acheteur à sortir son argent qui le porte à remettre les paiements à l'échéance la plus lointaine possible, ne sont que des moyens d'attractions malsains et dangereux; malsains parce qu'ils poussent le client à s'engager au-delà de ses possibilités et obligent à lui compter un prix inutilement majoré, dangereux parce qu'ils arrivent obligatoirement tôt ou tard à localiser les relations surtout avec la partie la moins sûre de la clientèle, celle qui ne regarde pas aux prix parce qu'elle envisage aisément l'éventualité de ne pas payer ses dettes.



Le jeu du crédit est encore obligé en matière commerciale pour une autre cause.

Si chacun devait payer comptant, en effet, il en résulterait un énorme mouvement de numéraire suivi de tous les inconvénients faciles à imaginer qu'il entraîne.

Avec le crédit et son outillage, la traite en France, le chèque en Angleterre (qui n'est qu'une autre forme de l'expression du crédit) la compensation entre créanciers et débiteurs divers s'établit d'une manière plus commode et plus automatique.

Pour ne prendre que le mode français de la négociation des traites, il revient à interposer entre chacun des anneaux de la chaîne dont nous avons montré le parcours, un marchand d'argent, le banquier, dont le rôle rétribué consiste à permettre à celui, revendeur ou fabricant, qui a consenti un crédit, de ne pas laisser dormir improductif son montant, de pouvoir, en partie

du moins, en faire travailler la valeur dans son commerce ou son industrie, et finalement de réduire à un taux plus voisin du loyer normal de l'argent, le taux commercial qu'il faut compter en définitive à l'acheteur particulier sous forme de majoration du prix de vente.

Mais cet artifice, d'une valeur d'ailleurs essentielle, n'est valable qu'autant que les débiteurs aux divers degrés présentent une garantie de sécurité donnant un minimum de risques.

Lorsqu'une banque, dans un esprit étroit, se refuse à escompter un papier tiré sur une Maison solvable sous prétexte que cette maison est étrangère et lointaine ou que la catégorie dans laquelle elle entre sort de ses habitudes, elle nuit à la fois et à elle-même, au commerce et à l'industrie de son Pays et à la prospérité de ses propres clients.

Mais on ne saurait lui demander d'escompter n'importe quelles traites, car si même le tiré seul est mauvais, elle est fondée à conclure que le tireur est en passe de le devenir, puisqu'il est en risque de mauvaises créances et n'a pas su éviter des affaires dangereuses.

En résumé, et de quelque façon qu'on retourne le problème, il se résumera toujours ainsi :

Consentir tous les crédits raisonnables qui ne font risquer qu'un minimum de pertes.

Ne pas consentir ceux dont les risques dépassent un maximum.

Suivre sans cesse attentivement et ***automatiquement*** la variation de chaque risque.

***

Suivant la nature et la situation géographique de la clientèle, les crédits sont encore à envisager à un autre point de vue : leur durée.

Ici encore on vante beaucoup les longs crédits comme devant amener le développement du commerce d'exportation.

Il faut observer toutefois que plus sont longs les délais et plus les risques augmentent car la période dangereuse durant laquelle tels événements imprévus et même impossibles à prévoir peuvent survenir et rendre le client insolvable augmente avec eux.

L'intérêt de l'argent augmente aussi pendant le même temps puisque le capital avancé est plus fort.

Il n'en est pas moins vrai que les délais de crédit doivent logiquement être d'autant plus étendus que les communications sont plus longues et plus difficiles.

Un client voisin peut en effet s'approvisionner dès qu'il a fait une vente ou reçu une commande. Celui qui ne saurait recevoir les produits qu'après un long délai de correspondance suivi d'un non moins long délai de route est obligé pour satisfaire aux besoins de ses clients de posséder un stock plus considérable en permanence.

La marchandise en cours de transport qui, d'après les règles générales, voyage à ses risques et est considérée comme vendue dès que le fournisseur l'a mise en route, vient augmenter ce stock d'une immobilisation de fonds momentanément improductifs.

Un tel client voit donc s'ajouter aux crédits qu'il doit faire lui-même à ses propres acheteurs, une raison nouvelle d'immobilisation de capital et, toutes choses égales par ailleurs, il est fondé équitablement à demander des délais plus prolongés pour ses règlements à ses fournisseurs.

C'est uniquement sur ces raisons valables que doit être basée l'étude des durées de crédits; nous verrons d'ailleurs les moyens à employer pour les réduire



La première chose à faire étant donné un client est de fixer après mûr examen :

1° Une limite théorique du découvert qu'on peut lui consentir sur une période déterminée, un mois par exemple;

2° Le temps durant lequel le crédit peut être accordé.

Si, par exemple, on consent par mois à un client un crédit de 100.000 francs et que les effets soient payables à trois mois de livraison, on voit qu'il pourra avoir au total 300.000 francs de découvert et qu'en cas de mauvaises affaires, c'est cette somme entière qui se trouve exposée.

Mais en outre, et pour des raisons que nous verrons, on doit se fixer aussi d'après la fréquence normale des commandes, une

limite pour la valeur de chacune d'elles. Si on l'estime à 10 commandes en moyenne par mois chaque commande représentera une moyenne de 10.000 francs.

Disons tout de suite que ces chiffres ne sont pas destinés à fonctionner avec brutalité, mais seulement à fournir des éléments raisonnés permettant automatiquement d'appeler l'attention du Service Commercial sur tout client dont le crédit doit être suivi et surveillé.

Leur fixation n'en a que plus d'importance, puisque, trop bas, ils compliqueraient inutilement le travail en faisant apparaître une quantité de noms de clients dont le crédit n'a aucune raison d'être mis en doute, et trop haut ils feraient courir des risques d'autant plus grands que l'on s'endormirait dans une fausse sécurité.

Pour en déterminer le montant le commerçant doit s'entourer de tous les renseignements possibles.

La façon de payer antérieure et la réputation locale du client sont parmi les plus valables; on voit quel rôle capital peut jouer le voyageur dans la connaissance de cette dernière.

Certaines agences spéciales font profession de fournir sur les commerçants des renseignements de crédit. On peut utilement s'en servir, mais sans se leurrer sur le dégré de confiance qu'on doit avoir en elles et en apportant une particulière attention à leur nationalité. On ne perdra pas de vue qu'en s'adressant à elles on leur fournit en même temps une liste de sa propre clientèle.

Lorsqu'il s'agit d'ailleurs de petits ou de moyens clients connus seulement dans les environs de leur résidence, ces agences se bornent généralement à se renseigner elles-mêmes auprès des clercs d'huissiers, greffiers de tribunaux de commerce, etc., qui par leur situation se trouvent à même d'apprécier la valeur commerciale de leurs compatriotes et qu'elles rémunèrent d'ailleurs maigrement. Il est bien préférable de s'adresser directement à ces sources.

Les banques acceptent aussi, si on est en rapport avec elles, de fournir des renseignements commerciaux; on prendra garde toutefois qu'elles ne sauraient, dans leur propre intérêt, en donner de mauvais s'il s'agit de leurs propres clients.

Enfin, pour des affaires de début principalement il est admis

qu'on peut demander au client lui-même qui sollicite du crédit, d'indiquer des références, par exemple les noms des fournisseurs qui ont déjà accepté d'en consentir.

La même réserve ne s'impose que pour les banques, et un fournisseur dira difficilement la vérité entière surtout s'il est lui-même à découvert.

En réalité aucune de ces sources de renseignements n'a, prise isolément, de valeur complète ; c'est par leur comparaison, leur discussion, leur rapprochement, qu'avec un peu de doigté et d'habitude un fournisseur parviendra à se former une idée concrète qui devra obligatoirement se traduire dès lors par les trois chiffres caractéristiques que nous avons indiqués, crédit global, durée de crédit, valeur limite de la commande isolée, chiffres que l'on devra d'ailleurs se tenir prêt à modifier sur l'intervention de tout fait nouveau.

Il faudra enfin apporter une attention particulière à la nature sociale des firmes avec lesquelles on fait des affaires et bien envisager quelles garanties pécuniaires offre chacune d'elles.



Les trois éléments du crédit fixés, les services devront être organisés de telle sorte qu'ils puissent d'une façon immédiate et automatique signaler le client qui dépassera l'un d'eux.

La Comptabilité préviendra donc le Service commercial si le découvert-limite est atteint et il appartiendra à ce dernier service de décider si, sous sa responsabilité, il autorise un dépassement.

De son côté, le Service des commandes n'acceptera pas sans en référer un ordre qui serait supérieur au maximum prévu.

Sans cette précaution, en dépit de la surveillance comptable, le découvert-limite pourrait se trouver sensiblement accru par une commande importante et soudaine sans que le système d'avertissement automatique fonctionne.

Un employé spécial, un service au besoin, sera chargé de centraliser tous les renseignements, de provoquer la fixation ou la modification des limites, et de soumettre à l'autorité supérieure les cas où il y aurait à décider soit d'interrompre les livraisons à crédit,

soit de mettre définitivement le client au comptant, soit de restreindre les découverts.



Un client qui ne fait pas honneur aux dispositions faites sur lui doit, en principe, être mis au comptant. Ce non paiement révèle en effet, un mauvais état de ses affaires qui rend dangereux de continuer un découvert.

Cependant il conviendra avant de décider cette mesure d'examiner si le refus de paiement ne provient pas d'une autre cause, différend quelconque par exemple, où si la gêne de trésorerie n'est pas seulement momentanée.

En matière de crédit, d'ailleurs, les règles doivent avoir une grande élasticité et subir des exceptions dont le Service commercial reste juge sous sa responsabilité.

Mais il n'en faut que plus impérieusement que les cas donnant matière à décision soient envisagés sans retard lorsqu'ils se présentent, et qu'un organisme automatique les fasse immédiatement ressortir.



Il y a toutefois un intérêt majeur dans les limites ou cette diminution n'écarte pas la clientèle à réduire le montant des découverts et leur durée.

Tout procédé qui le permettra ne saurait qu'être favorable et son emploi préconisé. En particulier pour les pays lointains, l'utilité de telles méthodes s'accroît du fait que les découverts, toutes choses égales d'ailleurs, doivent être plus considérables et leurs durées plus grandes, et surtout que les renseignements sur la solvabilité de la clientèle et les modifications de cette solvabilité sont plus malaisés à recevoir.

Nous sommes ainsi amenés à envisager les dépôts de marchandises chez les clients avec paiement après vente et la création d'entrepôts locaux destinés à leur livrer directement au fur et à mesure de leurs besoins.

Nous verrons d'ailleurs, au chapitre suivant que ces méthodes présentent d'autres avantages encore, mais en nous bornant

actuellement à l'examen de leur influence sur les découverts normaux à consentir, il est aisé de voir qu'elles conduisent à sa diminution.

Supposons qu'au lieu de livrer sur commande à un client un objet dont la valeur au tarif qui lui est attribué est de 100 francs, nous le mettions en dépôt chez lui et que, par contrat, il s'engage à nous en régler la valeur ou à se le faire facturer seulement après qu'il l'aura lui-même vendu.

En cas de faillite et sous réserve que nous ayons pris toutes les précautions légales pour assurer nos droits de propriété (en prenant garde aux lois spéciales qui régissent les créances privilégiées, les droits du propriétaire entr'autres) l'objet ainsi placé ne sera pas compris dans la masse tant qu'il n'est pas vendu.

En outre, le client qui disposerait du dépôt autrement que dans les conditions convenues serait passible de peines spéciales.

Notre propriété sur l'objet est donc bien plus fortement garantie que ne le serait une créance commerciale.

D'autre part, l'intermédiaire se trouve du fait de la vente en possession ou de la valeur de l'objet ou d'une créance sur son propre client dans laquelle comme nous l'avons vu doit être normalement compris l'intérêt de la dette. De toutes façons cet intérêt sera plus faible que si le revendeur avait déjà dû antérieurement payer lui-même le prix de l'objet qu'il avait en stock pour le vendre, et, la durée équitable du crédit demandé au fournisseur pourra être raccourcie.

La mise en dépôt d'une marchandise chez le revendeur par le fabricant a donc comme résultat normal à la fois de permettre l'abaissement du prix de vente au consommateur et la réduction du montant et de la durée du crédit consenti par le fournisseur.

Un commerçant avisé devra donc user du procédé de la mise en dépôt en en exigeant toutefois la contre-partie par des réductions de crédits et de délais de paiement, mais les contrats qui s'y rapportent devront être très attentivement étudiés, il faudra de plus, par de fréquentes visites d'employés spéciaux, s'assurer qu'aux ventes faites correspondent toujours régulièrement les facturations correspondantes.

La mise en dépôt elle-même peut devenir insuffisante lorsque

la clientèle est lointaine, les renseignements difficiles à se procurer et les communications longues.

On devra alors recourir au système des entrepôts locaux toujours approvisionnés en marchandises et où se serviront les clients à mesure qu'ils vendront, sauf même à leur consentir en plus des dépôts dont l'importance et le risque seront dès lors diminués ?

La création de ces entrepôts revient en somme à rapprocher du client le départ des livraisons et à supprimer par là-même les raisons que nous avons vu militer pour l'extension des crédits et de leurs durées en proportion de l'éloignement.



En thèse générale enfin, il faut observer que, toutes choses égales d'ailleurs, une Maison éprouvera d'autant moins de pertes pour mauvaises créances que ses affaires seront plus divisées.

Les risques encourus dans toutes les tractations commerciales s'ajoutent en somme les uns aux autres au fur et à mesure des ventes successives et, si le premier fournisseur, le fabricant, veut pour en être exempt dans toute la limite qu'il croit possible, ne traiter qu'avec de très gros clients représentant une sécurité parfaite, il n'en paie pas moins, en définitive, et pour un même prix final, soit les risques des revendeurs successifs, soit les peines que prennent et les dépenses que font ces revendeurs pour les éviter.

Il ne lui en coûte pas plus, en supprimant des intermédiaires qui n'ont que cet avantage apparent, de bénéficier de leurs gains parasites ou d'en faire profiter le consommateur à la condition qu'il installe commercialement ses affaires sur le pied qu'il faut et qu'il leur consacre les frais généraux et le personnel nécessaires pour suivre les crédits.

En tout état de cause, la multiplicité des clients offre l'avantage de diviser les risques et de permettre de raisonner sur des moyennes.

Il appartient à la Direction en comparant à des intervalles égaux le pour cent des pertes encourues par rapport aux affaires faites, de s'assurer si le Service commercial en surveillant attentivement les crédits remplit bien un de ses rôles principaux et lui apporte une attention suffisante.

CHAPITRE VII

LA PRÉSENCE DE LA MARCHANDISE

Un fait d'expérience, c'est qu'un client est toujours en retard pour commander.

Lorsqu'il s'agit d'un particulier, l'affirmation n'a pas besoin d'être démontrée et il suffit de jeter les yeux autour de soi. Il y a d'ailleurs à cela une raison c'est que personne ne se montre joyeux de sortir son argent et qu'on attend le plus tard possible avant de le dépenser.

Mais le fait n'est pas moins exact en matière d'industrie ou de commerce de revente.

Il en résulte que la marchandise qui est sur place et immédiatement livrable ou celle qui peut être livrée dans le délai le plus bref se trouve avantageusement favorisée et que la *présence réelle* est un moyen puissant de pousser à la vente.

En outre, on sera toujours porté plus aisément à adopter une marque lorsqu'on aura la certitude qu'elle peut suffire à la satisfaction de besoins élastiques et qu'on ne risque pas avec elle de manquer de fournitures si son propre usage, sa propre fabrication, ses propres ventes, dépassent les prévisions.



La remarque précédente justifie souvent l'introduction d'un revendeur entre le fabricant et le consommateur. Chaque revendeur constitue ainsi un volant gros ou petit entre eux et c'est pour cela qu'il est souvent d'utilité appréciable *à condition de ne pas manquer de stock.*

Nous avons envisagé au chapitre précédent les répercussions qu'entraîne cette nécessité de l'approvisionnement local et comment elle implique soit une augmentation du prix de vente au particulier si le revendeur en fait les frais, soit une augmentation et une prolongation du crédit accordé à ce dernier avec l'augmentation des risques correspondants, soit la mise en

dépôt d'un approvisionnement, soit la constitution sur place de succursales, entrepôts locaux ou magasins livreurs.

Quelle que soit la méthode adoptée, il faut cependant se bien persuader qu'une vente importante ne peut exister sans la présence réelle ou, du moins, le raccourcissement à son minimum du délai de livraison.



Cette nécessité des magasins livreurs constitués soit par des prolongements de la Maison, soit par les clients revendeurs eux-mêmes entraîne toutefois des précautions méthodiques particulières afin d'avoir la certitude que ces entrepôts ne contiennent pas de marchandises vieillies.

Souvent la vieillesse par elle-même entraîne le dépérissement de la qualité de la marchandise. Mais même s'il n'en est pas ainsi, les articles les plus nouveaux restent évidemment et par principe ceux qui, ayant subi les plus grandes améliorations sont en conséquence susceptibles de donner le maximum de satisfaction à la clientèle.

L'époque de fabrication doit donc se révéler à des yeux avertis par des signes extérieurs, invisibles cependant ou du moins incompréhensibles à l'acheteur, mais permettant de livrer toujours en premier lieu les articles de fabrication la plus ancienne.

Il doit être fixé en outre que, dans tous les centres à petites livraisons, les articles ne doivent pas dépasser un certain âge déterminé et que, passé cette vieillesse, ils seront dirigés d'office vers d'autres centres à livraisons plus fortes.

On doit apporter tous ses soins dans les textes des contrats avec les revendeurs à leur imposer des clauses assurant ces conditions et ne pas regarder, tout en diminuant par des mesures bien comprises le nombre et l'importance des voyages à faire effectuer par la marchandise, à sacrifier les quelques dépenses nécessaires pour l'entretien des stocks en articles jeunes.



L'importance de la question de présence des marchandises s'accroît encore lorsqu'il s'agit du commerce en pays lointain.

Du fait que les communications sont longues et parfois irrégulières, l'importance des stocks dormants nécessaires non seulement pour assurer la vente, mais encore pour donner à la clientèle l'impression que l'approvisionnement est à la hauteur de toute demande, se trouvera considérablement augmentée.

Si l'on essaie de créer des stocks suffisants chez les clients on arrive au résultat, s'ils les paient, de ne pouvoir traiter qu'avec ceux qui peuvent sans inconvénient pratiquer des immobilisations considérables de capital.

Si au contraire on consent des crédits suffisants et suffisamment longs ou qu'on mette en dépôt la marchandise on encourt des risques très accrus.

Dans tous les cas on arrive à l'obligation de majorer considérablement les prix de vente au consommateur soit pour que le revendeur récupère l'intérêt de ses avances, soit pour s'assurer contre les risques de mauvais paiement.

On se trouve ainsi conduit obligatoirement à envisager la création d'entrepôts personnels gérés directement par le fabricant.

Mais il faut, pour en payer les frais généraux, compter sur d'importantes dépenses, un personnel nombreux et sûr est nécessaire, toutes choses fort difficiles à envisager pour le fabricant s'il ne peut, au moins momentanément, compter que sur des ventes d'importance moyenne.

C'est là le plus difficile écueil auquel va se heurter notre industrie lorsqu'elle tentera de prendre sa place au loin.

Nous ne saurions trop préconiser en vue du commerce d'exportation, la création d'organismes que les allemands possédaient souvent comme annexes à leurs banques et qui consistent en docks de livraison où les industriels peuvent entreposer un stock suffisant de leurs articles; ces docks livreraient pour leur compte et au besoin encaisseraient pour eux.

Pour les créer il faudra évidemment des firmes éminemment solvables qui géreront l'entreprise et disposeront de magasins convenablement aménagés pour que les articles des fabricants ses clients puissent y être convenablement classés et conservés.

En principe l'unique rôle des docks livreurs sera de remettre la marchandise aux divers clients locaux dans les conditions

exactes où cette remise aura été autorisée, (les docks livreurs ne seront ainsi à aucun égard des commerçants ou des représentants, mais bien des exécutants) de percevoir le paiement en numéraire pour les articles livrés sous le régime du comptant, de facturer et de tirer traite ou d'encaisser le tout pour le compte de l'industriel commettant.

Pour chaque client les docks devront recevoir des ordres précis et écrits indiquant le mode de paiement, l'importance et la durée du crédit à consentir. Ils aviseront par courrier l'industriel de toute opération, tiendront la comptabilité des stocks, et solliciteront les réapprovisionnements. Ils s'occuperont de toutes les opérations de débarquement, de dédouanement, de camionnage et de mise en magasin. Souvent, d'ailleurs, ils pourront obtenir que les droits ne soient payés qu'après sortie de la marchandise d'un entrepôt en douane.

Les sommes perçues, contrôlées par les duplicatas de factures et les états de recensement des magasins auquel l'industriel pourra de temps à autre faire procéder par ses propres employés ou par des agents assermentés, tels qu'ils existent en bien des pays (chartered accountants), seront expédiées selon des modes prévus.

Naturellement les docks percevront, en sus du remboursement des frais qu'ils solderont pour le compte de leurs correspondants un certain pour cent sur le chiffre des ventes ou du moins des rentrées afin de rémunérer leurs peines.

Mais cette rémunération pourra être relativement faible du fait que le nombre des correspondants différents des docks amènera ceux-ci à faire avec les mêmes locaux et le même personnel un chiffre important d'affaires.

L'entreprise ne court aucun risque puisque la valeur des marchandises en magasin couvrira toujours et au-delà les sommes qui peuvent lui être dues et que sa seule responsabilité consiste à exécuter littéralement des ordres précis.

L'industriel lui-même aura toute sécurité si la firme qui gère l'affaire possède des garanties personnelles suffisantes.

C'est seulement dans cette voie que nous pensons l'accès des marchés lointains accessible largement à celles de nos industries

qui ne possèdent pas de ressources suffisantes pour une installation complète sur place.

Le rôle joué par les docks ne nuira pas, bien au contraire, à l'action commerciale pure, visites, passation des contrats etc... qui pourra, dès lors, être suivie par un personnel très réduit de commerçants.

CHAPITRE VIII

LA PUBLICITÉ

Les buts que doit poursuivre la Publicité sont les suivants :

1° Faire connaître l'existence d'une marque, son nom, son adresse et la façon dont on peut se procurer ses produits.

2° Montrer en quoi les articles de cette marque sont supérieurs à ceux des marques concurrentes ou plus avantageux à un point de vue quelconque;

3° Enseigner la façon dont ils doivent être employés pour donner le maximum de satisfaction.

Doit être encore considéré comme publicité tout acte, toute création etc... qui donne à la clientèle une impression d'ordre, de précision, d'ingéniosité, de souci de l'intérêt de l'employeur.

On doit avoir sans cesse à l'esprit que la Publicité s'adresse à deux catégories de personnes :

Celles qui *recherchent* un objet, un produit dont elles éprouvent le besoin ou qu'elles veulent se procurer de nature à leur donner le maximum de satisfaction.

Celles qui n'éprouvent pas le besoin actuel d'un article, mais qui peuvent un jour ou l'autre le ressentir.

Pour les premières la Publicité doit aider et faciliter la trouvaille immédiate en même temps que convaincre que la marque est bien celle qu'il faut et qui donnera le mieux satisfaction.

Pour les secondes, il importe surtout de laisser dans la mémoire une trace durable qui revienne à l'esprit au moment où le besoin se fera sentir.

Ces deux classes de la clientèle sont intéressantes au même

titre; la première représente les affaires immédiates, l'autre les affaires futures.

Avant de décider une publicité il importera donc de se demander si elle doit toucher l'une ou l'autre de ces catégories ou dans les deux ensemble, et de proportionner les dépenses qu'elle entraîne à l'importance du but qu'on se propose.

***

Le principal écueil dans la publicité est l'entraînement qui fait adopter telle ou telle suivant l'impression de celui qui a la décision.

Il y a dans la Publicité une part d'Art et une part de métier.

Il ne faut jamais, quelque important que soit son rôle, que l'artiste prenne le pas sur le commerçant; le but n'est pas de produire joli, agréable, intéressant ou grandiose, mais de faire vendre un article; s'en écarter est faire œuvre inutile et nuire aux bénéfices.

Ajoutons à cette considération qu'en ces dernières années le métier d'agent de publicité s'est surtout développé dans le sens des placiers venant proposer un moyen, un texte, un dessin, un objet conçu dans un sens omnibus et incapable, en conséquence, de donner un maximum de rendement dans une voie délimitée.

Nous concluons de ces remarques :

1° Que le Service qui doit à la fois signaler ses besoins et donner en dernière analyse son avis sur l'utilité de telle ou telle publicité est le Service Commercial puisque, seul, il a le contact du client, sait ce qui lui manque, peut ressentir les effets des publicités et en apprécier le rendement bon ou mauvais;

2° Que la publicité, sous toutes ses formes, étant une marchandise qui s'achète, les principes généraux d'achat doivent lui être appliqués sans exception, et que le Service des achats dont nous avons parlé est le plus qualifié pour procéder à la passation des commandes.

Entre les deux il y a évidemment tout un travail qui demande une technique et même des techniques spéciales, et dont les exécutants peuvent être comparés aux Services de Fabrication d'une entreprise; mais il est aussi mauvais de leur laisser le

pouvoir de décision et le contrôle sur les marchés, contrats et ententes, qu'il le serait d'abandonner à chaque chef d'atelier le soin de se pourvoir de matières premières à son choix et de les mettre en œuvre selon des méthodes et avec un outillage entièrement à sa discrétion.

La mise au jour d'une publicite doit donc demander le concours indispensable de 3 services : le Service commercial pour en signaler le besoin et en approuver le projet; le Service spécial de Publicité pour en étudier les moyens, en fixer les détails, texte, nature, dessins etc... ; le Service des achats pour en discuter les prix avec les fournisseurs, passer les contrats et en assurer l'exécution. La Direction devra d'ailleurs s'assurer que ces trois services collaborent etroitement, se concertent, s'aident et se renseignent, la division ci-dessus en trois temps successifs d'exécution ne pouvant évidemment être que théorique alors que, pratiquement, ils arriveront par la force des choses à chevaucher l'un sur l'autre; l'important demeure que la décision finale et sa responsabilité reste afférente au Service qui doit en être logiquement chargé.

C'est seulement en s'inspirant de ces principes qu'une Entreprise pourra avoir la certitude que la part des frais généraux consacrés à la Publicité donne le rendement commercial le meilleur et aussi, question qui n'est pas négligeable, que des intérêts personnels plus faciles à dissimuler que partout ailleurs avec une matière aussi difficilement pondérable que l'est la Publicité, n'agissent pas en sens inverse des principes d'économie.



Pour qu'une publicité soit utile, la première condition est qu'elle touche la clientèle, clientèle actuelle ou clientèle à venir comme nous l'avons dit.

Il conviendra donc de situer cette clientèle parmi la masse du Public et de voir par quels moyens on peut prendre contact avec elle.

Cette proposition paraît dériver du simple bon sens; il est pourtant stupéfiant de voir combien peu souvent elle est appliquée.

Pour décider de faire des annonces dans un journal on se basera par exemple sur le tirage, d'ailleurs difficile à contrôler ne fût-ce qu'à cause des bouillons, sans se demander si sa clientèle correspond à la vôtre, de telle sorte qu'on perdra sans aucun fruit la somme consacrée à informer un nombre considérable de lecteurs d'un fait qui n'a pas et ne pourra jamais avoir d'intérêt pour eux.

Dans le même ordre d'idées, on placardera des affiches sur un mur devant lequel ne passent jamais les acheteurs possibles de l'article qu'on veut pousser.

Avant de décider de faire une publicité d'une façon et en une place déterminée, il conviendra donc de déterminer, non point le nombre des personnes quelconques qui la voient ou peuvent la voir, mais bien le nombre des acheteurs possibles qui se trouvent dans ce cas.

Il n'est quelquefois pas très aisé, en matière de publicité journalistique surtout, de se procurer ce renseignement. Parmi les moyens divers qu'on peut imaginer, nous recommandons celui des *annonces à réponse.*

Il consiste à faire passer au même moment et dans les divers organes qu'il s'agit de juger, une insertion de nature à intéresser la classe du public que l'on veut utilement atteindre, annonce provoquant une correspondance du client.

Par le nombre de réponses reçues on jugera de la force de publicité de chaque organe pour ce qui concerne la clientèle utile.

Pour déterminer quelle est la publication qui les provoque on changera pour chacune l'adresse, par exemple, ou le nom auquel doit être adressée la réponse, ou encore on demandera de citer la référence ou d'envoyer l'annonce découpée.

Les textes de publicité doivent être l'objet d'une attention toute particulière et *on doit les rédiger soi-même* et non en laisser le soin à un agent quelconque désintéressé du succès.

Nous avons dit que le premier but à atteindre est de faire connaître l'existence de la marque et les endroits où on peut se procurer ses produits.

En débutant une Maison dont le nom ne peut être tenu pour universellement connu doit donc forcer sa publicité sur les 3 points suivants :

Je m'appelle X...;
Je fabrique tels objets;
On les vend à tel endroit...

Le troisième point appelle, d'ailleurs, une réflexion. L'adresse à donner pour la vente n'est pas généralement celle de l'usine où on fabrique les produits, mais bien celle du ou des vendeurs. Lorsque, comme ce sera fréquemment le cas, ces vendeurs sont des revendeurs on devra d'autant moins hésiter à mentionner leurs adresses qu'on leur fait ainsi une réclame de nature à augmenter leurs ventes en même temps qu'on augmente leur intérêt à pousser la marque.



A mesure que le nom de la marque sera de plus en plus connu, il y aura avantage à augmenter au détriment de la première des classes de publicité énumérées au début de ce chapitre, la seconde et la troisième qui n'ont jamais dû pourtant être complétement négligées.

Un client, en effet, qui emploie depuis un certain temps déjà pour son usage, d'autres produits que les vôtres n'a d'intérêt à changer que s'il espère en retirer quelque avantage; bien plus, il sera souvent retenu par la crainte en changeant de trouver pire, par les vieilles habitudes, par les relations commerciales amicales etc...

Il faut lui inculquer l'idée qu'à ce changement il doit trouver un intérêt important et faire naître en lui la curiosité de tenter un essai.

Le commerçant doit donc se préoccuper de savoir en quoi son produit est meilleur que celui de ses concurrents, plus économique, plus commode ou d'un meilleur usage et le revendiquer en peu de mots, mais d'une façon nette, dans ses publicités.

Ici il importe de ne pas se tromper ni s'enorgueillir sans raison. Sans doute, il n'est pas interdit dans l'expression d'une qualité supérieure réelle de mettre quelque hyperbole afin de frapper plus fortement l'esprit à condition de rester dans les généralités.

Mais il serait néfaste de réclamer à tort cette supériorité si elle était inexistante. Il est aisé, et on en voit tous les jours des exemples, de proclamer son produit le meilleur, le moins cher,

le plus économique, le plus durable, etc. mais il ne faut pas perdre de vue que le client trompé est un client définitivement perdu. L'auteur connaît des cas typiques où la publicité malfaite de certaines Maisons a plus fait contre elles que toutes les autres causes.

Une autre remarque s'impose : *l'affirmation* d'une qualité ou d'une supériorité est un moyen de publicité valable, mais de bien moins de force qu'une *démonstration*.

L'annoncier devra donc s'efforcer, dans son texte, de s'appuyer sur une preuve. La chose est souvent difficile; on se heurtera à la nécessité de se restreindre à des énoncés courts et de style lapidaire en vue surtout de la classe des clients possibles mais non actuels qui parcourent machinalement et ne lisent pas.

Dans la pratique on devra donc souvent recourir à deux publicités distinctes : dans la première on bornera la démonstration à sa partie essentielle, dans la seconde, on amplifiera et on précisera les raisons de la qualité ou de la supériorité revendiquées.

On pourra même dans une publicité unique superposer les deux textes envisagés, le second venant compléter le premier.

On devra aussi prendre garde que rien dans les affirmations de supériorité qu'on sera amené à émettre ne puisse être considérée comme une attaque visant un ou plusieurs concurrents pris en particulier et désignés nommément ou même d'une façon suffisante pour le public soit capable de les reconnaître.

Ce genre de pseudo-publicité de très mauvais goût est généralement peu apprécié des acheteurs. Il offre, en outre, le danger d'exposer à des poursuites pour concurrence déloyale.



Les considérations précédentes sont surtout valables pour une publicité de lecture, c'est-à-dire pour des textes à insérer dans des journaux ou publications quelconques ou bien encore comme nous le verrons, destinée à être adressée ou remise directement à la clientèle.

La publicité visuelle par affiches, tableaux, ou autres procédés analogues, tout en étant soumise aux mêmes lois générales, exige l'affirmation courte et la démonstration réduite à sa plus simple expression.

L'état d'esprit momentané du client qui lit l'annonce et de celui qui regarde l'affiche ne sont pas les mêmes. Le premier est généralement au repos, l'intelligence en état de réceptivité pour des idées qui peuvent être abstraites dans une certaine mesure; le second au contraire est, en principe, un passant vaquant à ses affaires et le but à obtenir est de laisser dans son cerveau une image à l'état latent, un souvenir inconscient, destiné à revenir en mémoire plus tard, lorsque le besoin ou le désir de l'article se préciseront.

Lorsqu'on a à décider d'une publicité, on doit apporter une spéciale attention à la forme particulière que son texte et sa présentation doivent revêtir suivant l'état momentané d'esprit du client, état qui peut, dans la plupart des cas, être déduite de la nature du « support » de la publicité envisagée.

Il est certain que la mentalité instantanée d'une personne n'est pas la même lorsqu'elle lit un journal d'information ou une revue scientifique, lorsqu'elle regarde les annonces d'un rideau de théâtre ou quand elle contemple les affiches d'une gare en attendant un train.

Le « temps d'examen » n'est lui-même pas identique dans les différents cas et on doit en tenir compte pour n'employer que des textes très courts pour les publicités qui ne sont aperçues que durant une période très brève.

On voit donc que, même avec un thème identique, la réalisation des publicités doit se faire en tenant compte des nombreuses circonstances où elles doivent être présentées et non, comme il arrive trop fréquemment, affecter une forme unique qui, excellente dans certains cas, peut être inférieure en d'autres.



Il reste enfin à envisager le 3e but de la Publicité qui est d'instruire la clientèle sur la façon dont les produits de la marque doivent être employés.

D'un mode d'emploi bien compris, en effet, résultera, quelle que soit la valeur intrinsèque du produit, une satisfaction plus grande, un usage meilleur ou plus économique qui augmenteront la puissance de vente.

Ce genre de publicité qui s'adresse, dès lors, à une clientèle

employant déjà l'article, peut être rédigé d'une façon plus étendue et plus documentée que les deux précédents, l'essentiel étant d'être clair précis et complet.

Il y a avantage à l'adresser de préférence personnellement aux clients ou à se la faire demander et non à procéder par insertions.

On recherchera donc par tous les moyens possibles à se procurer le nom et l'adresse de toutes les personnes qui emploient l'article qu'on fabrique, dans le but de leur faire un service régulier des publicités instructives conçues et élaborées dans l'ordre d'idées qui nous occupe.

On prendra garde à employer tels moyens d'envoi qui aient le plus de chance de toucher personnellement l'usager et de l'intéresser à la lecture. Trop souvent en effet les catalogues, circulaires, etc. ne sont pas lus en raison de leur abondance.

Il faut par leur présentation chercher d'abord à attirer l'attention, puis par la valeur réelle du contenu à la forcer à ne pas se laisser distraire. Toute publicité de cette catégorie dont le client ne retire pas un avantage matériel dans l'ordre de l'économie ou de la plus grande commodité constitue de l'argent perdu.



Enfin, il existe quantité de moyens accessoires de publicité qui, sans entrer directement dans l'une des classes précédentes, ont une valeur indéniable parce qu'ils laissent dans l'esprit du client éventuel ou actuel une impression favorable à l'égard de la Maison qui les emploie.

En raison même de leur multiplicité, et sous peine de leur consacrer des sommes hors de toute proportion avec le résultat produit, il faut cependant être très circonspect dans leur usage.

En pareille matière, en effet, la moindre imagination peut créer des réalisations innombrables et une fois engagé sur cette pente, il devient difficile de s'arrêter, l'idée du jour se présentant toujours comme plus ingénieuse et plus amusante, que celle de la veille.

Il y a dans cet ordre des exemples certains de publicités « à côté », qui ont donné des rendements merveilleux. On doit bien

se persuader toutefois que c'est là l'exception, et que, faute de trouver une formule nouvelle d'une puissance d'action indiscutable, la plus grande prudence sera toujours à préconiser en même temps que l'attention doit être attirée sur le coût qui arrive facilement par entraînement à être hors de proportion avec les résultats.



La Publicité à l'Étranger, partout où on désire voir s'introduire la marque, est aussi utile au moins qu'en France. Les règles générales ne différent d'ailleurs pas, avec cette observation, toutefois, que la publicité de la 1re catégorie — celle qui fait connaître le nom et l'article — devra être le plus souvent forcée, surtout au début.

Toutefois, dans l'expression intellectuelle ou visuelle des publicités, il faudra tenir compte des goûts de chacun des Pays auxquels on s'adresse. Un thème, bon en France, est forcément bon aussi partout ailleurs, du moins si les conditions d'emploi des produits sont analogues.

Mais la façon de le présenter, de l'exprimer, de le montrer, peuvent devoir être très différentes eu égard aux mentalités particulières de chaque peuple.

On évitera donc, avec soin, les traductions littérales ou les copies identiques et, pour bien faire, on devra se fier principalement à l'appréciation de natifs du pays considéré, les étrangers ne pouvant jamais, quelle qu'ait été la durée de leur séjour adapter complètement leur façon de voir et de penser.

A titre de contrôle nous recommanderons de se créer, par pays, un répertoire des publicités de toute nature qui ont eu le plus grand succès local.



C'est un fait d'observation qu'une publicité, quelle que soit sa forme, n'a de rendement qu'en masse, et que ce rendement loin d'être et de demeurer proportionnel à la quantité, augmente plus rapidement qu'elle.

Un budget annuel de publicité étant établi afin de se mettre à l'abri des entraînements et de ne lui consacrer que la part

de frais généraux qu'on peut raisonnablement allouer, il conviendra de travailler sur un programme auquel des changements ne seront apportés que pour des raisons sérieuses et parfaitement établies.

On devra donc fixer en même temps les publicités généralement peu nombreuses sur lesquelles doit se porter l'effort et non éparpiller ce dernier sur une quantité de buts divers.

Une même publicité longtemps renouvelée est parfois favorable en produisant un effet d'obsession qui la grave dans les esprits. Toutefois cet effet ne se produira que si elle contient une idée simple, nette, claire, frappante d'expression et d'importance capitale. Encore que toutes ces qualités soient éminemment souhaitables pour toutes les publicités on doit reconnaître cependant qu'elles ne se présenteront réunies et à leur maximum que pour un petit nombre d'entre elles.

Pour les autres, il arrive au contraire le résultat inverse, c'est-à-dire que l'accoutumance fait qu'on n'en est plus frappé et que l'effet en est perdu.

On aura donc avantage, puisqu'on ne peut envisager pratiquement de pousser en même temps toutes les publicités sur tous les points où elles pourraient éventuellement avoir un effet utile, à sérier ces publicités et à les traiter les unes après les autres durant des périodes successives, sauf, si on a l'habileté ou la chance de rencontrer une de ces formules magistrales dont l'effet utile ne vieillit pas, à la continuer parallèlement et d'une façon indépendante en lui consacrant chaque année un budget spécial intangible.



Enfin, on doit s'inquiéter constamment de connaître le résultat commercial d'une publicité.

La question est évidemment très complexe et difficilement traduisible en chiffres puisque les résultats commerciaux sont fonction de quantité d'éléments indépendants.

Toutefois, puisque les statistiques peuvent donner pour chaque pays, chaque région, et chaque genre d'article les chiffres successifs des ventes durant des périodes déterminées,

la comparaison de ces éléments avec les dépenses occasionnées par les diverses publicités durant les mêmes périodes donnera une première idée sur leur réussite ou leur échec.

On pourra, enfin, à titre d'expérience, limiter une publicité sur une portion de la clientèle ou une partie du territoire et par la mise en regard des résultats commerciaux locaux obtenus avec les résultats généraux d'une même époque, apprécier le rendement et décider si la publicité envisagée doit utilement être généralisée.

***

En résumé, la publicité, élément puissant de l'action commerciale en même temps que partie importante des frais généraux, doit être étudiée à ce double égard comme toutes les autres questions d'ordre commercial, en vue de décisions basées sur des données matérielles aussi exactement déterminées que possible.

Il faut se garder d'en faire de l'art pur, en se laissant guider par des préférences de sentiment.

Elle est une matière qui s'achète et se vend au même titre que toutes les autres et qu'il faut se procurer la meilleure possible, au meilleur marché possible, en lui appliquant les mêmes règles et les mêmes principes.

A ce point de vue si, dans sa réalisation, elle demande des spécialistes, l'expression de son besoin en même temps que la constatation de ses résultats doivent être laissées au Service commercial seul en contact avec la clientèle.

Les conventions qu'elle comporte doivent en vertu d'un raisonnement analogue être traitées par le Service spécialisé de l'Entreprise qui conduit les autres achats.

On doit se préoccuper sans cesse de connaître le sens dans lequel elle a besoin d'être poussée afin de satisfaire au mieux aux intérêts commerciaux et d'apprécier dans quelle mesure ces besoins ont été satisfaits et le prix relatif qu'a coûté cette satisfaction.

DEUXIÈME PARTIE

Utilisation méthodique du personnel

Les méthodes commerciales qui viennent d'être exposées nécessitent évidemment un nombre d'employés généralement plus considérable que celui que les industriels ont coutume d'affecter à leurs services en dehors de la fabrication proprement dite.

Comment donc pourra-t-on s'y prendre lorsque leur nombre sera en notable déficit sur celui de l'avant-guerre?

De même que la Taylorisation permet avec un personnel réduit de produire beaucoup plus qu'auparavant, de même l'emploi de méthodes d'ailleurs calquées sur celles de Taylor, dans l'esprit sinon dans le détail, peut fournir une solution valable au problème.

***

Il est une expérience aisée sinon agréable à exécuter par quiconque.

Posons sur le papier une grande quantité de nombres et proposons-nous de les additionner en obtenant dans une journée, qui pourra aller, par exemple, de 8 heures à midi et de 2 heures à 6 heures, le maximum de rendement possible.

Nous nous attellerons à la tâche, mettant tous nos efforts à ne pas perdre une seconde et à calculer aussi vite que possible, et, au bout de la journée, nous aurons réussi, en plus d'un violent mal de tête, à obtenir la somme d'une certaine quantité de nombres avec un certain nombre d'erreurs d'addition.

Refaisons le lendemain la même expérience mais en nous imposant la règle de travailler, par exemple, 25 minutes sans interruption et au maximum de vitesse possible et de nous reposer cinq minutes entre chaque période de travail.

A notre grande surprise et bien que le temps réellement consacré au labeur soit plus faible d'un sixième, nous constaterons que, bien avant six heures, la tâche si péniblement obtenue la veille sera exécutée entièrement et avec beaucoup moins de fatigue.

Quant aux erreurs elles auront diminué dans une proportion considérable.

Mais le rythme du travail n'est pas seul en cause dans l'obtention du rendement maximum. Si nous poussons l'étude plus loin, nous verrons que bien d'autres éléments y concourent. La dimension et la réglure du papier, sa disposition sur la table et celle des divers articles de bureau, l'éclairage, etc., entrent aussi en jeu.

De telle sorte que la besogne simple qui consiste à faire des additions peut, par une étude méthodique de la façon dont elle est accomplie, donner lieu à des règles précises permettant à un employé donné d'arriver au maximum de rendement qu'il peut atteindre ***sans surmenage mais sans flânerie.***

Il appartient ***au chef et non à l'employé***, par des expériences précises portant sur des sujets différents et valables par la moyenne de leurs résultats, de déterminer les conditions d'obtention de ce rendement maximum, de dresser les employés ***un à un***, et d'exiger ensuite que les ordres d'exécution résultant de ces études soient suivis sans changement.

***

Un résultat de ces expériences, de ces dressages individuels et de la constatation des effets obtenus, tout autant du moins qu'il ne s'agira que d'opérations simples et toujours identi-

ques entre elles comme dans le cas qui nous occupe, sera en même temps de permettre de fixer le rendement qu'on doit exiger d'un employé moyen, instruit et entraîné, travaillant dans les conditions prescrites sans surmenage mais sans flânerie.

Tout employé qui n'atteint pas ce rendement, ***cette tâche***, doit être ou congédié ou utilisé à d'autres besognes pour lesquelles il est mieux approprié.

Bien mieux encore que dans le travail manuel, en effet, on trouvera dans le travail intellectuel ou semi-intellectuel des employés place pour toutes les aptitudes. Il faut seulement qu'il n'y ait ni mauvaise volonté ni infériorité foncière de culture, ce dernier cas laissant d'ailleurs encore place à toute la série des emplois ouvriers.

Mais c'est surtout ici que *l'élimination par en haut* doit jouer son rôle et qu'il importe de découvrir *l'employé supérieur à sa tâche* afin de ne pas le conserver dans un poste où il ne rend pas ce qu'on est en droit d'attendre de lui et, par voie de conséquence, ne gagne pas les salaires qu'il pourrait gagner.



Le principe taylorien de la *tâche imposée* peut et doit donc trouver à jouer son rôle dans le travail du bureau comme dans celui de l'atelier chaque fois que la production peut être évaluée immédiatement en chiffres.

Une première objection toutefois se présente : il arrivera souvent que, par la force des choses, un employé n'aura pas à sa disposition un *volant* de travail qui lui permette à tout instant de donner son plein rendement.

Prenons le cas d'un facturier; tel jour les commandes seront nombreuses et il n'aura aucune difficulté à exécuter la tâche fixée. Mais le lendemain, pour une raison quelconque, elles seront en plus petit nombre et il lui deviendra matériellement impossible d'arriver à une production que le travail qui lui est donné ne lui fournit pas les moyens d'atteindre.

On remarquera toutefois qu'il existe généralement dans une Entreprise des travaux de nature analogue mais ne demandant pas une exécution immédiate. En distribuant les besognes

on prendra le soin de faire, avec ceux-ci, une réserve de travail qu'on maintiendra toujours pleine et dans laquelle l'employé pourra puiser pour occuper d'une façon effective les instants de chômage que lui laisse l'irrégularité de certaines tâches.

A la limite enfin, il doit être bien entendu que l'employé qui ne travaille pas parce qu'il n'a pas de travail, doit voir compter ce temps d'arrêt dans l'évaluation de sa tâche comme s'il l'avait utilisé à l'allure moyenne prise sur le temps où il a travaillé.

Une autre difficulté réside dans le fait qu'un même employé peut être appelé à exécuter des travaux de natures diverses encore que tous évaluables en production sur un temps déterminé, sans qu'on puisse d'avance prévoir dans quelle proportion ils se répartiront.

On doit alors étalonner ces travaux les uns par rapport aux autres de façon à pouvoir les réduire à une même unité en fonction de laquelle sera déterminée la tâche. Nous en verrons un exemple en parlant de l'organisation du travail des sténo-dactylographes.

* * *

Les conditions matérielles dans lesquelles s'exécute un travail donné sont de nature avons-nous dit déjà, à changer considérablement le rendement de l'employé qui l'exécute.

De même, les conditions matérielles générales, d'après lesquelles sont organisés les travaux dans leur ensemble ont une influence importante sur le rendement total.

A ce point de vue on doit se préoccuper constamment de la suppression des besognes inutiles telles par exemple que les copies qui ne doivent jamais être exécutées toutes les fois que les ampliations nécessaires à la marche des Services peuvent s'obtenir en une seule frappe.

Dans le même ordre d'idées, l'organisation de classements aisés fournit un gain de temps dont on apprécie difficilement la portée si on n'en a fait l'expérience.

Enfin, aucune besogne si elle peut s'exécuter mécaniquement ne doit l'être d'une façon différente.

Si nous reprenons l'exemple des additions nombreuses dont nous avons parlé au début, il nous est loisible d'observer que le travail considérable qu'elles donnent et que l'on trouve, par exemple, dans l'établissement des feuilles de paie, peut être fait dans des conditions bien meilleures de rapidité et d'économie par la machine à additionner.

Cette dernière, en effet, maniée par un employé entraîné peut, dans le même temps, remplacer le travail de 5 calculateurs au moins.

A supposer que ces derniers soient payés 1800 francs par an, la machine en valant au plus un millier, on voit l'économie réalisable.

Mais il faut ajouter que si tout le monde est apte peu ou prou à additionner, la machine, elle, exige un manipulateur exercé.

L'exemple est de nature à démontrer la règle générale qui indique que l'économie de temps et d'argent s'obtient par le dressage, l'entraînement et la spécialisation de l'exécutant, ce dernier pouvant dès lors, avantageusement pour l'employeur, voir augmenter son salaire coutumier.



Comme pour l'ouvrier, l'augmentation notable du salaire doit être en effet à la base de toutes les mesures méthodiques à appliquer pour accroître le rendement de l'employé. Des modifications profondes dans les coutumes sont même encore bien plus souhaitables pour le second que pour le premier, car la façon habituelle de rémunérer cette classe de personnel n'a même pas les apparences de logique qu'on peut, à un examen superficiel, défendre dans le travail aux pièces par exemple.

Pour le travail aux pièces, en effet, on pourrait à la rigueur prétendre que le salaire étant proportionnel au rendement obtenu, l'équité se trouve ainsi satisfaite. Il faut évidemment, pour parler ainsi, perdre de vue qu'en réalité ce mode de rémunération entraîne le surmenage chez les meilleurs, permet à l'employeur de baisser arbitrairement les prix de la pièce, et engage en conséquence le travailleur à limiter sa production; que le travail aux pièces se trouve ainsi le grand mobile de la flânerie voulue, l'origine fréquente des grèves et des actes violents et qu'enfin il

laisse à l'ouvrier tout le soin de se perfectionner seul et tout le retentissement d'un outillage mal fait ou mal conçu auquel il ne peut porter remède.

Mais que dire alors du salaire au mois de l'employé et de ses augmentations laissées uniquement à l'arbitraire du patron ?...

On se demande même en y réfléchissant comment une pareille situation peut exister et se continuer. Entre employé et patron la lutte sournoise des intérêts devrait être de tous les instants par la force des choses avec, comme seul correctif, la crainte pour le premier qu'on le remplace à un prix moindre, pour le second, celle de perdre un collaborateur s'il ne le rémunère à un taux minimum d'ailleurs impossible à connaître.

Dès lors, pour l'employé la suprême habileté consisterait à faire croire à son patron qu'il est indispensable, pour le patron à écraser les facultés d'initiative de l'employé en tâchant de l'induire en erreur sur la valeur des services rendus.

Comme correctif, une fois par an, l'employé recevrait une augmentation, celle que le patron croirait tout juste indispensable pour l'empêcher de chercher fortune ailleurs et de temps à autre, l'employé menacerait d'un départ éventuel, afin, par cette sorte de chantage, de s'efforcer de faire augmenter son salaire.

Ajoutons d'ailleurs que le patron qui voudrait en se détachant de tout sentiment de lucre appliquer chez lui l'équité parfaite, et proportionner réellement de sa propre et seule autorité les salaires de ses employés à leur rendement effectif, en serait totalement incapable. Il ne peut suivre chacun d'eux dans tous les détails de leur travail d'une façon constante et son opinion ne saurait, dès lors, être basée que sur des impressions ressenties au hasard du moment, ou sur les rapports de ses propres sous-ordres qui, pas plus que lui, n'ont des moyens parfaits de jugement en leur supposant même à tous un parfait esprit de justice.



Pour augmenter le rendement, en envisageant la catégorie des employés dont on peut mesurer la tâche journalière, la première réforme doit être de fixer des gains en rapport avec la production réelle effectuée. Comme on l'a fait pour l'ouvrier, on déterminera la valeur maximum moyenne et minimum de la

tâche et on divisera le gain en deux parties, salaire fixe et gratification. On attachera une forte augmentation de cette dernière à l'obtention de la tâche imposée et on éliminera les sujets qui ne peuvent après dressage et instruction parvenir à effectuer la tâche minimum.

Les valeurs des salaires et des gratifications pourront alors être calculées *ne varietur* tant que rien ne sera changé aux procédés du travail, et l'employé, conscient d'ailleurs qu'en s'adonnant entièrement à sa besogne il peut réaliser des profits intéressants, n'aura rien à réclamer ni à envier s'il a accepté à son entrée un tarif connu et public.

Si ses aptitudes, ses connaissances, le rendent inférieur à la tâche de sa catégorie, il lui est loisible de redescendre à une classe inférieure en acceptant toutefois une diminution de ses gains entièrement justifiée.

Si, au contraire, il estime pouvoir remplir une situation supérieure et mieux rétribuée, rien ne sera plus facile que de lui en faire tenter l'essai et, s'il ne réussit pas, il ne pourra s'en prendre qu'à lui-même.

Ces deux tentatives en sens inverse seront toujours aisées *puisque on manquera numériquement d'employés* et que des postes seront toujours vacants, sinon dans la maison même du moins chez sa voisine. Elle peuvent se faire sans récrimination, sans rançune, sans choc personnel ou social, comme il doit en un mot se passer entre individualités qui n'ont pour but que de chercher entr'elles l'arrangement le plus favorable à la fois à leurs deux intérêts comme aussi à ceux de la masse.



Enfin, l'organisation d'un personnel employé doit s'attacher à n'attribuer à chacun que des tâches appropriées à ses facultés. Il est en particulier d'une très mauvaise utilisation de laisser faire à un employé des travaux au-dessous de ses moyens.

On devra diviser les divers travaux de chaque emploi en travaux élémentaires et trier ces derniers pour les répartir ensuite comme il convient.

Cette étude ménage de curieuses surprises lorsqu'on pourra juger par l'examen direct à quelles besognes primaires des em-

ployés éminents, possédant de grosses situations, perdent leur temps, même dans les Maisons les mieux organisées, avec la méthode traditionnelle qui a prévalu jusqu'ici.



A titre d'exemple et parce qu'elle peut être utilement appliquée comme démonstration immédiate des principes ci-dessus, partout du moins où le nombre des employés le justifiera, nous allons exposer l'organisation méthodique d'un bureau de sténo-dactylographes.

Actuellement une steno-dactylographe est une dame qui s'assied généralement n'importe où, sur n'importe quel siège, en face de n'importe quelle table. — Sur cette table, il y a une machine quelconque sur laquelle elle frappe avec un nombre indéterminé de doigts. De temps à autre on l'appelle à la dictée; elle sténographie durant un temps quelconque, selon la fantaisie du dicteur. Puis, elle reprend sa place après avoir perdu un temps plus ou moins long dans le déplacement, commence à transcrire à la machine la prise sténographiée, la quitte parce qu'elle est appelée ailleurs, bavarde avec sa voisine tant que le travail ne donne pas sauf à s'énerver jusqu'à en être malade si elle se trouve surchargée à un moment donné au-delà de ses forces, et s'aperçoit qu'elle ne pourra finir en temps, ce qui représente pour elle, reproches, mécontentement, et peut-être retentissement fâcheux sur ses salaires et sur son avenir.

Est-ce sa faute ou celle du patron? Produit-elle tout ce qu'elle pourrait ou son temps e t-il inutilement gâché? Fait-elle son travail au minimum de peine ou au contraire avec une fatigue inutile?...



Tâchons de mettre un peu d'ordre méthodique dans le problème.

D'abord la question matérielle. Il est évident que, pour le travail d'une personne donnée à la machine à écrire, une position, une hauteur de clavier par rapport à celle des mains, une situation de la pièce à copier ou à transcrire, un éclairage, une hau-

teur de siège en rapport avec la taille, etc., seront meilleurs que tous les autres et permettront plus de rendement avec moins de fatigue.

Chacun des meubles du bureau sténographique sera donc agencé de façon à se prêter sans difficulté à un réglage individuel qui pourra d'ailleurs être obtenu sans peine avec des cales de hauteurs variables mises sous leurs pieds. On devra savoir immédiatement, en opérant quelques mesures sur le sujet, la hauteur à donner à ces cales; ceci sera l'objet d'une étude faite une fois pour toutes.

Si on mesure d'autre part la distance à laquelle une écriture est lue le plus facilement, on remarque, sans même sortir des sujets de vue moyenne, qu'elle présente de l'un à l'autre des différences de plusieurs centimètres; bien mieux cette distance n'est pas la même pour un même sujet le matin après le repos de la nuit et le soir après la fatigue d'une journée de travail.

Le pupitre sur lequel repose la copie ou la prise sténographique, outre qu'il doit être placé de telle sorte que l'employée n'ait pas à faire de mouvement de tête ou de buste pour lire, doit donc aussi pouvoir se régler en distance.

L'éclairage doit se faire par en haut si possible, en tout cas par l'arrière, mais obliquement pour que l'ombre ne se projette pas sur le pupitre.

Enfin, la sténographe doit avoir sous la main sans qu'elle soit obligée de se lever ni de faire de mouvements inutiles, toutes les fournitures dont elle a l'emploi : papiers divers, carbone, rubans, gomme, etc.., qu'elle doit pouvoir saisir machinalement sans chercher.

*
* *

L'exécution mécanique de la frappe dactylographique ne présente pas un sujet d'études moins important.

Il est évident, par exemple, que pour augmenter la vitesse en accroissant le moins possible la fatigue, il y a intérêt à ce que l'effort à faire sur une touche soit réduit au minimum suffisant pour déclancher le levier correspondant.

Or, si l'on mesure avec des poids la force à exercer sur chaque touche prise isolément, on trouve des variations considérables

non seulement d'une machine à une autre, mais même d'une touche à une autre sur la même machine.

En attendant que les fabricants veuillent bien porter leur attention sur cette question, on emploiera donc utilement un bon mécanicien spécialiste pour mettre au point chaque machine avant l'emploi, et la suivre constamment afin de la maintenir en état parfait.

D'autre part, il est actuellement avéré que la frappe à dix doigts donne une rapidité qu'on ne peut obtenir autrement. On devra donc en développer l'emploi Nous exprimerons, en passant à son sujet une remarque déjà faite à propos de la machine à additionner, savoir que cette frappe est plus rapide, mais exige pour être employée une habitude plus longue à acquérir et un entraînement plus longtemps continué que les frappes individuelles à 4, 5, 6 et 7 doigts que l'on voit généralement utiliser par les dactylographes. Ici, aussi, le maximum de rendement ne peut être obtenu que par une étude méthodique antérieure et un entraînement progressif.



Les prises de sténographies seront elles-mêmes étudiées de façon à réduire les pertes de temps. Il est préférable de faire déplacer les dicteurs au lieu des sténographes, mais le maximum de rendement serait donné par la dictée téléphonique. A cet effet, chaque employée devrait être pourvue d'un casque analogue à celui des téléphonistes et pouvoir être mise en communication avec un standard dont les fiches correspondraient à des lignes intérieures reliant le bureau dactylographique à tous les dicteurs. Si on songe aux pertes de temps et d'argent que représentent les allées et venues et au bon marché relatif des petits téléphones d'appartements on voit que la première mise de fonds sera vite récupérée.



L'installation matérielle étant ainsi conçue il convient d'étalonner les divers travaux et de pourvoir les employées du volant dont nous avons parlé et qui est indispensable pour que rien ne s'oppose à l'accomplissement intégral de la tâche.

L'unité sera la ligne sténo-dactylographiée dont on établira le rapport en temps avec la ligne uniquement copiée, restant entendu que la longueur des lignes sera fixée une fois pour toutes ainsi que les caractères et l'espacement des lettres.

On appréciera de même et par rapport à la même unité, le nombre de lignes sténo-dactylographiées que représente le changement de papier, l'écriture de l'adresse, les formules de politesse, etc..., d'une lettre.

Mais, en outre, une Maison a, en dehors de la correspondance, à faire exécuter divers travaux à la machine à écrire : circulaires, lettres-clichés, services d'adresses pour l'envoi des tarifs, de la publicité, etc...

Ces travaux qui peuvent être distribués à l'avance constitueront le volant nécessaire et chacun d'eux sera étalonné en lignes.

Pour ces évaluations, on prendra naturellement des moyennes entre les rapports observés par expérience dans l'exécution par plusieurs employées. On aura donc ainsi définitivement le moyen d'apprécier les rendements par des valeurs chiffrées.

Le rythme du travail devra ensuite être étudié. Il est impossible à une sténo-dactylographe de travailler à la vitesse maximum, sans arrêt ni repos, pendant la totalité des heures habituelles de bureau. On déterminera donc par expérience quelles alternances de travail et de repos il faut adopter pour arriver au rendement maximum journalier sans flânerie, mais aussi sans surmenage.

Par la même occasion on conclura de ces expériences, la « tâche imposée » à fixer pour les *diverses catégories de personnel.*

Ouvrons ici une parenthèse. Lorsque la méthode des dix doigts sera vulgarisée, que l'enseignement sera donné en conséquence d'une façon méthodique, il sera sans doute possible de fixer la tâche unique de la sténo-dactylographe avec son maximum, sa moyenne, et son minimum.

Mais en attendant, il existe trop de sujets déjà en possession d'habitudes acquises, et trop peu qui procèdent d'après la méthode la meilleure pour qu'on puisse songer à exiger brusquement l'emploi exclusif de cette dernière.

Nous verrons en parlant des salaires, comment il est possible à la fois d'utiliser toutes les employées ayant un minimum de

rapidité acceptable et de les pousser à un perfectionnement qu'on devra d'ailleurs aider par tous ses soins. Le résultat sera, comme nous l'indiquerons, de partager le personnel en plusieurs classes, et c'est pour cela que nous avons envisagé plus haut la tâche de ces diverses catégories.

Enfin, il est prouvé qu'on se repose aussi dans une certaine mesure d'un travail donné en en accomplissant un différent. On devra donc régler l'alternance en temps des prises sténographiques et des frappes à la machine de façon à permettre d'éloigner et de raccourcir les repos dans toute la mesure où le surmenage et l'énervement ne deviendront pas nuisibles.

***

Tous les points matériels ainsi définitivement réglés, un pareil bureau de sténo-dactylographie doit avoir un chef dont le seul rôle est de distribuer l'ouvrage et de veiller à l'observation des règles précises dont l'application a été décidée.

C'est lui qui désignera les employées qui devront prendre les dictées et les heures auxquelles elles les prendront de façon à ce que l'alternance des prises et des frappes soit réalisée. Si le service est installé téléphoniquement, il donnera les communications. Il veillera à l'observation des temps de travail et de repos, il évaluera la tâche journalière de chacune, calculée en lignes, en exécutant s'il le faut les calculs de transformation nécessaires. Enfin, il s'assurera, sans cesse, de l'état d'entretien des machines et s'il est nécessaire de les faire réparer ou remettre au point.

Les malfaçons dans l'exécution des travaux, erreurs sténographiques, fautes d'orthographe, lettres malpropres ou mal présentées, etc., feront l'objet d'amendes traduites en lignes qui se retrancheront de la tâche journalière exécutée et dont le relevé appartiendra au chef responsable du bon travail de son personnel.

La question des salaires sera réglée comme suit :

Les employées seront, d'après leur habileté et leur vitesse, classées en un certain nombre de groupes. A chacun de ces groupes seront attachés des appointements journaliers fixes et

une gratification variable d'après le nombre de lignes exécutées journalièrement ou sur la semaine, déduction faite des malfaçons enregistrées à leur valeur fixée.

On établira pour chaque groupe un taux de tâche imposée, un % de déficit tenu comme normal et le % limite au-dessous duquel la sténo-dactylographe doit-être remerciée ou descendue de classe si le fait se renouvelle plus d'un certain nombre de fois dans un laps de temps fixé.

L'ensemble des appointements et de la gratification normale doit représenter sensiblement le gain normal d'une employée correspondante à la classe considérée; la gratification maximum applicable au cas où la tâche imposée est atteinte, devra apporter une amélioration sensible à ce salaire.

La partie fixe du salaire de la classe immédiatement supérieure doit être prise inférieure au salaire normal total de la classe au-dessous, mais supérieure à la partie fixe du dit salaire.

Voyons comment va fonctionner ce système :

Supposons, *en considérant d'ailleurs que les chiffres donnés n'ont qu'une valeur d'exemple théorique sans relation voulue avec la réalité*, que dans une classe donnée la tâche imposée maximum soit de 500 lignes-type, la normale de déficit étant de 100 lignes et le déficit maximum admissible de 200 lignes.

Admettons que le salaire fixe soit de 4 francs, la gratification maximum de 2 francs, la gratification moyenne de 1 franc.

A 300 lignes, l'employée gagnera 4 francs par jour, à 400 lignes 5 francs, à 500 lignes 6 francs.

Le prix de la ligne ressort respectivement à 0 fr. 0133, 0,0125, 0,0120.

Dans la catégorie supérieure, la partie minimum du salaire deviendra 4 francs 50 et correspondra à 400 lignes, production minimum de la catégorie, la tâche imposée sera, dès lors 600 lignes avec 7 francs de salaire, la tâche moyenne 500 lignes avec 6 francs.

La valeur de la ligne sera dans les trois cas respectivement 0 fr. 0112, 0 fr. 0116, 0 fr. 0,0120.

Mettons ces résultats en tableau :

		Nombre journalier de Lignes	SALAIRE JOURNALIER			VALEUR DE LA LIGNE
			Fixe	Gratification	Total	
1re catégorie	Tâche inférieure permise.	300	4. »	» »	4. »	0.0133
	Tâche moyenne.	400	4. »	1. »	5. »	0.0125
	Tâche imposée.	500	4. »	2. »	6. »	0.0120
2me catégorie	Tâche inférieure permise.	400	4.50	» »	4.50	0.0112
	Tâche moyenne.	500	4.50	1.50	6. »	0.0120
	Tâche imposée.	600	4.50	2.50	7. »	0.0116

On constate d'abord que plus la production augmente et plus le prix de la ligne baisse ce qui montre que le patron trouve son avantage à voir la perfection de ses employées augmenter malgré qu'elles soient plus payées.

Mais, on observe, en outre, qu'une sténo-dactylographe de la première catégorie a intérêt à demander à passer dans la seconde, lorsque sa production ordinaire dépasse la tâche imposée de cette première catégorie puisque au-delà des 500 lignes son salaire augmentera encore ce qui ne pouvait avoir lieu précédemment.

En revanche, tant qu'elle ne se trouve pas dans ces conditions de supériorité à son emploi amenant *l'amélioration par en haut*, elle a tout à perdre à être augmentée de classe puisque à 400 lignes, tâche inférieure tolérée de la deuxième catégorie, elle ne gagnerait que 4 fr. 50 au lieu de 5 francs qu'elle avait dans la première.

On voit donc que le classement des employées se fera automatiquement et par leur propre volonté, à peine aidé par le fait qu'on n'admettra d'accession à la classe supérieure que pour celles qui réalisent couramment plus que la tâche moyenne de la classe immédiatement au-dessous.

Le gain journalier ou hebdomadaire devra être indiqué chaque

jour ou chaque semaine à chaque employée par une fiche qu'on changera de couleur lorsque la sténo-dactylographe n'atteindra pas la tâche minimum et sera, de ce chef, en danger de déclassement ou de congédiement.

Enfin, toutes les règles de paiement ci-dessus, condensées en des tableaux, seront affichées dans le bureau et chaque postulante devra en prendre connaissance avant son entrée.

* * *

Nous nous sommes étendus sur l'exemple précédent afin de montrer dans les détails la marche à suivre dans l'organisation méthodique d'un organe commercial. Nous ne saurions trop conseiller à ceux des patrons qui nous liront et dont l'entreprise justifie par son importance l'installation d'un tel système, d'en faire l'expérience afin de se convaincre de l'efficacité des méthodes générales préconisées.

Nous les engageons même à ne pas se borner à prendre comme critérium l'économie qu'ils pourront réaliser mais bien encore l'opinion de leur personnel sur l'aisance de son travail, après toutefois que la répugnance ordinaire pour toute nouveauté se sera effacée du fait de l'accroissement des gains.



Il nous reste maintenant à envisager le cas où le rendement d'un employé n'est pas appréciable en unités précises et directement mesurables.

Un grand nombre des principes que nous avons soutenus n'en reste pas moins applicable tels par exemple que :

Le rythme du travail organisé en périodes de labeur obstiné et sans flânerie coupée par des repos suffisants et complets.

La nécessité de la mécanisation de tous les actes qui peuvent l'être.

La suppression des travaux inutiles ou faisant double emploi.

Le triage en travaux élémentaires et la répartition de ceux-ci de façon que personne ne soit ni en dessous ni en dessus du poste qu'il occupe.

La besogne accomplie d'après des instructions précises résultant de l'étude et de l'expérience et non à la volonté de chacun.

Les conditions matérielles étudiées de manière à rendre la tâche plus aisée.

L'instruction constante donnée à chaque employé pour améliorer son rendement dans la voie de la perfection et de la rapidité.

Personne, pas même le chef de Service ou le Patron, ne doit échapper à ces règles dans une entreprise qui veut réussir, et le Patron lui-même, puisque nous en parlons, loin de se considérer comme parvenu à la perfection et d'engendrer ainsi chez ses employés l'obéissance machinale et les témoignages apparents d'admiration qui mènent si souvent aux erreurs, doit leur apprendre à énoncer loyalement leurs objections s'ils en ont à présenter, sauf à s'incliner après les avoir exposées s'il est décidé de n'en pas tenir compte.



Mais la question se complique et sa difficulté s'affirme si nous voulons passer à l'appréciation de la tâche accomplie, à la fixation du taux normal de cette tâche et à la rétribution équitable qui doit en résulter.

Observons toutefois, que le travail d'un employé dans un poste déterminé influe généralement non pas sur tous les éléments de prospérité de l'Entreprise, mais sur un certain nombre d'entre eux seulement.

On ne saurait reprocher à un magasinier par exemple, l'afflux des mauvaises créances, ni à un voyageur les erreurs d'expéditions qui peuvent se commettre ni les retards dans les livraisons.

En revanche, dans le premier cas, le voyageur qui n'a pas, au cours de ses tournées, su ou voulu se documenter et documenter sa Maison sur la situation financière des clients peut et doit être tenu en partie pour responsable alors, que dans le second, le magasinier qui n'a pas su ou voulu organiser son service pour éviter les fautes et subvenir aux demandes comporte une raison de blâme.

Pour chaque employé, chaque emploi, de l'ordre actuellement envisagé, la première chose est donc de discerner sur quels faits, quels résultats, son influence peut être sensible.

On aura déjà ainsi des éléments pour comparer entr'eux des employés affectés à des fonctions semblables, on pourra les comparer éventuellement aussi à leurs prédécesseurs dans le même emploi.

On pourra, enfin, établir pour fixer les salaires des formules où on fera apparaître les améliorations relatives des résultats obtenus comme influençant une gratification qui viendra s'ajouter à des appointements fixes.

Plus encore, en effet, que pour les emplois de la catégorie précédemment envisagée, les gratifications, les augmentations à la seule volonté du patron et sans règles précises sont dangereuses et de nature à n'engendrer sous des dehors souriants que des mécontentements et des rancunes amassées.

La tâche imposée avec son effet limitatif, même si on pouvait la définir en grandeurs mesurables, ne serait guère applicable dans le cas qui nous occupe. On devra dès lors, se contenter d'établir une échelle dégressive dans les formules des gains de façon *sans limiter jamais leur accroissement*, à les faire varier d'une manière d'autant plus lente que leur montant est plus élevé.

On devra apporter la plus vive attention à ce point car une formule une fois définitivement établie et acceptée ne doit plus être changée même si les salaires de l'employé deviennent beaucoup plus considérables qu'on ne l'avait pu supposer au début. Il ne saurait, en effet, en être ainsi, si les formules sont bien faites, que si la prospérité de la Maison s'accroît au-delà de toute prévision première et il est alors au moins aussi juste de voir les collaborateurs à cette prospérité y participer, que les actionnaires. Agir autrement serait renouveler sur un autre plan, les erreurs auxquelles conduit le travail aux pièces appliqué aux ouvriers.

En résumé, et bien que les modalités employées pour fixer un salaire équitable puissent être innombrables, à un tel degré qu'il devient impossible de les prévoir autrement qu'en face des données du problème, les appointements fixes doivent être tenus pour une formule entièrement bannie d'une Entreprise qui veut être prospère, et doivent être remplacées par un complément variable venant s'ajouter à une partie fixe, cette gratification étant liée aux résultats obtenus évalués par rapport aux effets constatés

sur les éléments qui dépendent du rendement en quantité et en qualité de l'employé.

*
* *

Comme exemple, attachons-nous à découvrir les règles à observer pour rémunérer le travail des voyageurs de commerce, en donnant à ce terme, comme nous l'avons dit dans une autre partie, sa véritable signification d'employés en mission chargés d'établir et de tenir le contact avec la clientèle, de fournir sur elle tous renseignements qu'on peut recueillir sur place et de se faire auprès des clients les avocats de la supériorité de la Marque.

La rémunération d'un voyageur doit évidemment dépendre du chiffre d'affaires atteint par les clients qu'il visite.

Mais si ces clients ont des conditions de prix différentes, si, par exemple, il leur est attribué des remises diverses sur un tarif fixe, le bénéfice % de la Maison sur chacun d'eux est variable. Le voyageur, par sa discussion des contrats et des ententes avec la clientèle, a une influence sur les conditions acceptées et il est équitable qu'il soit d'autant mieux rémunéré qu'il réussit à faire accepter des prix plus élevés.

Il serait, en particulier, absurde que, s'il consent des conditions telles que la Maison vende au prix de revient ou à perte, il n'en persiste pas moins à toucher un bénéfice.

Il est facile de traduire ces observations en une formule.

Soit A le chiffre d'affaires atteint par un client dans l'année, p. % le rabais consenti sur le tarif en cours, p. % le rabais sur le même tarif qui amènerait à vendre au prix de revient, c'est-à-dire sans bénéfice ; on devra affecter à la commission du voyageur sur les affaires du client, une valeur résultant de la formule :

$$\frac{A}{K}\left(1-\frac{p}{P}\right)$$

S'il s'agit de la vente d'un objet dont le prix fort soit V, dont le prix de revient soit v et le prix de vente consenti v' la formule serait :

$$\frac{V}{K}\left(1-\frac{V-v'}{V-v}\right)$$

dans ces deux expressions K sera convenablement choisi pour donner des valeurs raisonnables aux commissions.

Il convient, en outre, d'observer, qu'il n'est pas admissible que, de sa propre volonté, le voyageur puisse réduire le prix de vente à un taux ne laissant qu'un bénéfice nul ou insignifiant. On devra donc préciser un chiffre au-dessous duquel l'expression : $\left(1 - \frac{V - v'}{V - v}\right)$ ou $\left(1 - \frac{p}{P}\right)$ encore que conservant une valeur réelle arithmétique soit tenue comme nulle.

La somme de toutes les commissions partielles sur chaque affaire ou sur le chiffre d'affaires de chaque client pendant un an constituera la commission totale annuelle du voyageur à la condition que les rentrées correspondantes soient exécutées normalement.

Si cependant, certains clients ne paient pas, il est équitable que le voyageur supporte une part des pertes correspondantes de la maison, de même qu'il a bénéficié d'une part de gains puisque par son discernement et son attention il aurait pu avoir une influence pour éviter de telles pertes.

Or, cette perte correspond pour la Maison au prix de revient de la marchandise livrée et non payée, c'est-à-dire dans le premier cas à $A_1 \left(\frac{100 - P}{100}\right)$ en appelant A_1 le montant de l'impayé ramené au tarif en cours et dans le second à v_1 valeur au prix de revient de l'objet fourni et non réglé.

Les termes négatifs à faire entrer dans le calcul de la commission totale seront donc respectivement :

$$\frac{A_1}{K}\left(1 - \frac{P}{100}\right) \text{ dans le premier cas.}$$

et dans le second :

$$\frac{v_1}{K}$$

Finalement la formule de rétribution équitable du voyageur sera sous la réserve que nous allons exposer plus loin relative à la dégressivité des commissions :

$$S = \Sigma \frac{A}{K}\left(1 - \frac{p}{P}\right) - \Sigma \frac{A_1}{K}\left(1 - \frac{P}{100}\right)$$

ou

$$S = \Sigma \frac{V}{K} \left(1 - \frac{V-\varphi_1}{V-\varphi}\right) - \Sigma \frac{\varphi_1}{K}$$

suivant qu'il s'agit de ventes avec remises sur le chiffre d'affaires ou de ventes à un prix consenti par pièce.



Mais toutes les affaires ne se présentent pas avec le même degré d'intérêt pour la Maison. C'est ainsi que l'acquisition de nouveaux clients, même pour des chiffres d'affaires peu élevés, a une importance capitale. Il faut donc intéresser spécialement le voyageur à s'en occuper et on y parviendra en doublant ou triplant par exemple les commissions acquises sur les affaires avec les clients nouveaux. Il sera même bon de laisser subsister durant un certain temps : 2, 3 années, une majoration spéciale encore que décroissante.

Enfin, l'application pure et simple indéfiniment continuée de la règle offre l'inconvénient, si les affaires de la Maison progressent dans de très fortes proportions, de conduire à des valeurs de commissions d'un taux exagéré et d'ailleurs injustifié. Cette prospérité générale n'est pas, en effet, redevable au seul voyageur mais bien à une série de mesures et aussi de dépenses qui s'y sont jointes.

La proportionnalité stricte serait une injustice.

En revanche, sous peine d'arrêter à un certain moment l'effort de l'employé, il est nécessaire de lui laisser toujours devant lui la possibilité d'une amélioration de ses gains.

On réalisera ces conditions en faisant décroître à partir d'une certaine limite le bénéfice % que représente l'ensemble des commissions par rapport à l'ensemble des affaires tel qu'il résulte de la formule par l'emploi de coefficients dégressifs mais nettement fixés une fois pour toutes qui viendront modifier le chiffre des commissions à régler réellement.

Bien entendu, les résultats devront être traduits en tableau permettant facilement à l'employé de se rendre compte, sans calcul, des résultats auxquels il peut arriver.

On aura ainsi réalisé une entente définitive valable durant

de longues années et évité les froissements qu'amènent forcément des discussions renouvelées chaque fois qu'un contrat d'employé, basé sur des conditions normales à l'heure où on le conclut, voit ces conditions modifiées dans des proportions que l'on n'avait pas prévues.

*
* *

La rétribution à verser à un voyageur se composera dès lors :

1° D'un salaire fixe;

2° Du remboursement de ses frais de voyage, de séjour, de correspondance, etc..., calculé soit sur pièces, soit d'après un forfait;

3° De commissions variables établies d'après les règles indiquées plus haut, règles qui devront être acceptées une fois pour toutes afin de ne pas donner lieu à discussions ultérieures.

On remarquera que la comparaison des commissions de deux voyageurs travaillant dans des conditions identiques donne en même temps une mesure de leur réussite et permet — compte tenu des circonstances spéciales dans lesquelles ils se trouvent placés, — de se faire une idée nette de leur valeur relative; et, à la limite, après avoir tout tenté pour le perfectionner, de se séparer de celui qui montrerait, son infériorité flagrante et son inaptitude à l'emploi qu'il remplit par l'insuffisance même de ses gains.

Notes sur le calcul des commissions

Parmi les nombreuses formules adoptables pour le calcul des valeurs successives à donner aux commissions, nous donnons la préférence à la méthode logarithmique que nous allons indiquer.

Appelons C la somme des commissions jusqu'à laquelle nous entendons laisser la formule porter son plein effet, soit S le résultat de valeur supérieure qu'elle donnerait par sa pleine application pour un chiffre plus fort et s la commission réduite que nous entendons payer.

Posons :

$$S = N\,C$$
$$s = n\,C$$

faisons, en outre :

$$n = \sqrt[x]{N}$$

nous aurons :

$$s = C\sqrt[x]{N} = C\sqrt[x]{\frac{S}{C}}$$

si x est pris plus grand que l'unité et pour N lui-même supérieur à un, nous réalisons bien notre désir, puisque au-delà de $s = C$ le rapport de s à S ira sans cesse en diminuant progressivement encore que s s'accroisse sans cesse.

Afin de déterminer x fixons-nous une limite très éloignée des commissions s que nous entendons réserver au voyageur et calculons d'autre part le chiffre correspondant S que donnerait la proportionnalité des commissions intégralement appliquée.

Nous avons :

$$\log. s = \log. C + \frac{\log. S - \log. C}{x}$$

d'où :

$$x = \frac{\log. S - \log. C}{\log. s - \log. C}$$

Appliquons à un exemple :

Avec un certain chiffre d'affaires réalisé actuellement dans des conditions données un voyageur se fait 5.000 francs de commission.

Les affaires augmentant dans une proportion environ décuple, la formule fournirait un gain de 50.000 francs.

Nous trouvons et le voyageur reconnaît lui-même que dans de telles conditions, des commissions se montant à 20.000 francs seront équitables :

Nous avons :

$$x = \frac{\log. 50.000 - \log. 5000}{\log. 20.000 - \log. 5000} = \frac{1{,}00000}{0.60206}$$

soit approximativement :

$$x = \frac{5}{3}$$

Pour un chiffre S' donné par la formule et supérieur à 5.000 francs, la commission s' à payer réellement sera :

$$s' = 5.000\sqrt[\frac{5}{3}]{\frac{S'}{5.000}} = 5.000^{\frac{2}{5}}\sqrt[\frac{5}{3}]{S'} = 30.17\sqrt[\frac{5}{3}]{S'}$$

et finalement :

$$\log. S' = \log. 30{,}17 + \frac{3 \log. S'}{5}$$

Voici quelques valeurs de s' correspondantes à un certain nombre de S' : l'on en traduira les résultats sous forme contractuelle.

S'	s'	RAPPORT $\frac{s'}{S'}$	RAPPORT $\frac{s_1 - s_2}{S'_1 - S'_2}$
5.000	5.000	1	1
7.500	6.377	0.85	0.55
10.000	7.579	0.76	0.48
20.000	11.490	0.57	0.39
50.000	20.000	0.40	0.28
80.000	26.390	0.33	0.21
100.000	30.170	0.30	0.19



TABLE

Préliminaires 3

Première Partie. — **Les questions commerciales** 8

Chapitre Ier. — Position du Problème 8
Chapitre II. — Le choix des articles et leur fabrication 10
Chapitre III. — Le prix bas et sa recherche 16
Chapitre IV. — La commodité du client 37
Chapitre V. — Les voyageurs 42
Chapitre VI. — Les conditions : Crédits et délais de paiement 49
Chapitre VII. — La présence de la marchandise 61
Chapitre VIII. — La publicité 65

Deuxième Partie. — **Utilisation méthodique du personnel** 76

Angers, imp. G. Grassin. — 1-19

